
BACHELORARBEIT

Frau

Marina Josephine Friedrichs

**Strategische Maßnahmen zur Beeinflussung
der Verbundenheit von Mitarbeitern
in Dienstleistungsunternehmen**

2015

Strategische Maßnahmen zur Beeinflussung der Verbundenheit von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen

Autorin:
Frau Marina Josephine Friedrichs

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Hans-Joachim Götz

Zweitprüfer:
Prof. Werner Pepels

Einreichung:
Castrop-Rauxel, 02.02.2015

Strategic Measures for Influencing the Attachment of Employees to Service Companies

author:

Ms. Marina Josephine Friedrichs

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Hans-Joachim Götz

second examiner:

Prof. Werner Pepels

submission:

Castrop-Rauxel, 02.02.2015

Bibliografische Angaben

Friedrichs, Marina Josephine

Strategische Maßnahmen zur Beeinflussung der Verbundenheit von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen

Strategic Measures for Influencing the Attachment of Employees to Service Companies

73 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Hinweis

Aus Gründen der Lesbarkeit ist in dieser Arbeit die männliche Form gewählt worden, schließt aber im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes auch die weibliche Form mit ein.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 RELEVANZ DES THEMAS MITARBEITERBINDUNG IN DER DIENSTLEISTUNGSBRANCHE	2
1.2 ZIELSETZUNG	3
2 THEORETISCHER RAHMEN.....	4
2.1 DEFINITION DIENSTLEISTUNG.....	4
2.2 DEFINITION MITARBEITERBINDUNG	9
2.3 DIFFERENZIERUNG ZWISCHEN VERBUNDENHEIT UND GEBUNDENHEIT	13
3 FAKTOREN ZUR STÄRKUNG DER VERBUNDENHEIT UND GEBUNDENHEIT.....	14
3.1 ARBEITSZUFRIEDENHEIT ALS FAKTOR DER VERBUNDENHEIT	15
3.1.1 Schlüsselmerkmale (eins bis fünf) zur Arbeitszufriedenheit.....	16
3.1.2 Schlüsselmerkmale (sechs bis zehn) zur Arbeitszufriedenheit	18
3.2 VERTRAUEN ALS FAKTOR DER VERBUNDENHEIT	21
3.3 EQUITY THEORIE ALS FAKTOR DER VERBUNDENHEIT	23
3.3.1 Grundlagen der Equity Theorie	23
3.3.2 Adaption der Equity Theorie auf die Mitarbeiterbindung	24
3.4 SOZIALE WECHSELBARRIEREN ALS FAKTOR DER GEBUNDENHEIT	26
3.5 ATTRAKTIVITÄT VON ALTERNATIVEN ALS FAKTOR DER GEBUNDENHEIT	27
3.6 ZWISCHENFAZIT	28
4 STRATEGISCHE MAßNAHMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG IN DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN.....	29
4.1 PERSONALCONTROLLING ALS AUSGANGSPUNKT.....	30
4.2 AUSGEWÄHLTE BESTANDTEILE DER PERSONALENTWICKLUNG	33
4.3 WORK-LIFE-BALANCE (W-L-B)	35
4.3.1 Bedeutung der W-L-B für die Mitarbeiterbindung.....	36
4.3.2 Maßnahmen einer W-L-B	37
4.4 FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE	40

4.4.1 Chronometrische Arbeitszeitmodelle.....	40
4.4.2 Chronologische Arbeitszeitmodelle	41
4.4.3 Telearbeit	43
4.5 PERSÖNLICHE UND SOZIALE NETZWERKE	44
4.6 VERGÜTUNGSREGELUNGEN	46
4.6.1 Leistungsorientierte Entlohnung.....	46
4.6.2 Qualifikationsgerechte Entlohnung.....	47
4.7 FREIWILLIGE SOZIALLEISTUNGEN	48
5 ANALYSE: SINNVOLLE STRATEGISCHE MAßNHAMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG IM HINBLICK AUF DIE EFFIZIENZ DER VERBUNDENHEIT	50
5.1 PERSONALCONTROLLING	52
5.2 AUSGEWÄHLTE BESTANDTEILE DER PERSONALENTWICKLUNG	53
5.2.1 Job Rotation, -Enlargement, -Enrichment und Weiterbildungsmaßnahmen	54
5.2.2 Führungsverhalten und betriebliches Vorschlagswesen	57
5.3 WORK-LIFE-BALANCE	59
5.4 FLEXIBLE ARBEITSZEITEN	61
5.5 PERSÖNLICHE UND SOZIALE NETZWERKE	64
5.6 VERGÜTUNGSREGELUNGEN	66
5.7 FREIWILLIGE SOZIALLEISTUNGEN	68
6 FAZIT	70
7 AUSBLICK.....	73
LITERATURVERZEICHNIS.....	IX
ANHANG.....	XIII
EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	XIV

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

o.g.	oben genannt
VL	Vermögenswirksame Leistungen
W-L-B	Work-Life-Balance
WTO	World Trade Organization

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 4-1	Arbeitgeberattraktivität
Abb. 5-1	Analyseverfahren
Abb. 5-2	Analyseverfahren Personalcontrolling
Abb. 5-3	Analyseverfahren Job Rotation, -Enlargement, -Enrichment & Weiterbildung
Abb. 5-4	Analyseverfahren Führungsverhalten & betriebliches Vorschlagswesen
Abb. 5-5	Analyseverfahren Work-Life-Balance
Abb. 5-6	Analyseverfahren flexible Arbeitszeitmodelle
Abb. 5-7	Analyseverfahren persönliche und soziale Netzwerke
Abb. 5-8	Analyseverfahren Vergütungsregelungen
Abb. 5-9	Analyseverfahren freiwillige Sozialleistungen

1 EINLEITUNG

Der demografische Wandel weist ein vorherrschendes Gefecht um Talente („*war of talents*“) und einen zunehmenden Fach- und Führungskräftemangel¹ auf. Die Notwendigkeit, dass die Aufmerksamkeit von Unternehmen auf das Verbleiben der Mitarbeiter zu richten ist, steigt stetig an.² Infolgedessen ist die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern eine der beträchtlichsten Herausforderungen des heutigen Human Resource Managements³. Nur allein Mitarbeiter zu binden verfolgt nicht das Ziel, nach welchem Unternehmen streben. Es bedarf zusätzlich die Mitarbeiter zu effektiver und effizienter Leistungserbringung zu motivieren. Um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und dabei die Leistungsmotivation zu erhöhen, bedarf es Bindungsmaßnahmen auf emotionaler Basis. Diese verfolgen das Ziel zur freiwilligen Art der Bindung.

Die aktuelle Relevanz und der psychologische Ansatz, der sich hinter der Mitarbeiterbindung verbirgt, sind Beweggründe dieser Arbeit. Der Grundgedanke ist eine Konzeption⁴ zur Mitarbeiterbindung hinsichtlich der freiwilligen Art der Bindung aufzustellen.

Zu Beginn wird zum besseren Verständnis ein theoretischer Rahmen, in dem die Schwerpunktthemen dieser Arbeit definiert werden, gezogen. Anschließend werden Faktoren, die zur Steigerung der Verbundenheit, also der emotionalen Bindung beitragen, vorgestellt und erläutert. Um eine eindeutige Differenzierung zweier Bindungsarten zu erlangen, werden auch Faktoren zur Steigerung der Gebundenheit vorgestellt. Im Anschluss an dieses Kapitel werden strategische Maßnahmen, welche in der Praxis zur Mitarbeiterbindung eingesetzt werden, dargelegt. Der darauf folgende Analyseteil setzt sich mit der Effektivität der jeweiligen strategischen Maßnahmen in Bezug auf die Faktoren zur Steigerung von

¹ Ein möglicher Lösungsansatz zum Fach- und Führungskräftemangel wäre die Generierung von Personal aus dem Ausland. Dieser Ansatz wird im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet, da sich nur auf das Thema Mitarbeiterbindung in dem Kontext des Fach- und Führungskräftemangels bezogen wird.

² vgl. Hom & Griffeth: 1995, S. 2

³ „Im angelsächsischen Bereich durchgängig benutzte Bezeichnung für Personalmanagement; mittlerweile auch in Deutschland, überwiegend in mittelständischen und großen Unternehmen regelmäßig verwendet. Betont werden soll der Ressourcencharakter des Personals.“ Zitiert nach <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/human-resource-management.html>

⁴ „Leitbild und Richtlinien der praktischen Wirtschaftspolitik.“ Zitiert nach <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftspolitische-konzeption.html?referenceKeywordName=Konzeption#definition>

Verbundenheit und Gebundenheit auseinander. Im abschließenden Fazit wird eine Zusammenfassung dieser Arbeit hinsichtlich der strategischen Maßnahmen zur Beeinflussung der Verbundenheit von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen gegeben. Dabei ist eine mögliche Konzeption zur Mitarbeiterbindung wiederzufinden.

1.1 Relevanz des Themas Mitarbeiterbindung in der Dienstleistungsbranche

Der Erfolg von Unternehmen ist im wesentlichen von den Mitarbeitern abhängig. Vor allem in der Dienstleistungsbranche ist das Humankapital⁵ sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis unumstritten das wichtigste Kapital.⁶ Aufgrund des wachsenden tertiären Sektors⁷ stehen Dienstleistungsunternehmen in enormer Konkurrenz zueinander. Die Qualität der Mitarbeiter dient als Differenzierungsfaktor mit entsprechendem Positionierungspotenzial im Wettbewerb. Erfolgreiche Dienstleistungen hängen von der Qualität der Mitarbeiter und der Erbringung ihrer Leistungen ab. Dies sind entscheidende Faktoren, um ein Dienstleistungsunternehmen am Markt zu etablieren und dauerhaft zu behaupten.⁸ Vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter, die sogenannten „Professionals“, tragen somit enorm zum langfristigen unternehmerischen Erfolg bei.⁹ Jeffrey Pfeffer behauptet deshalb: „[...] *the distinctive competence of a professional service firm is the skill of its staff*“¹⁰, was übersetzt bedeutet, die unverwechselbare Kompetenzen eines professionellen Dienstleistungsunternehmens ist die Fähigkeit seiner Mitarbeiter.

⁵ „Human Kapital ist das auf Ausbildung und Erziehung beruhende Leistungspotenzial der Arbeitskräfte (Arbeitsvermögen). Der Begriff Humankapital erklärt sich aus den zur Ausbildung dieser Fähigkeiten hohen finanziellen Aufwendungen und der damit geschaffenen Ertragskraft.“ Zitiert nach <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/humankapital.html>

⁶ vgl. Gardini: 2014, S. 57

⁷ Die Volkswirtschaft weist drei Sektoren auf. Den primären Sektor, der die Land- und Forstwirtschaft wie auch die Fischerei beinhaltet, den sekundäre Sektor, der das produzierende Gewerbe kennzeichnet und den tertiäre Sektor, der den gesamten Dienstleistungsbereich darstellt. (vgl. Bosch et al.: 2002, S. 11)

⁸ vgl. Ringlstetter, Kaiser: 2007, S. 349

⁹ vgl. Burkart, Schwaab: 2013, S. 412

¹⁰ Zitiert nach Pfeffer: 1994, S. 21f

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erarbeitung einer möglichen Konzeption von effektiven Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Der Schwerpunkt soll auf der emotionalen und freiwilligen Art der Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen liegen, um somit zusätzlich eine Motivation zur effektiven und effizienten Leistungserbringung zu schaffen. Hierzu wurden zwei Fragestellungen erarbeitet. Diese sollen als Leitfragen zur Unterstützung des zu erreichenden Zieles dienen.

1. Leitfrage: In wie weit kann die Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen durch strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung beeinflusst werden?

Diese bezieht sich vornehmlich auf die *Kapitel 3* und *4*. In denen eine Darlegung erfolgt, welche generellen Faktoren zur möglichen Beeinflussung der Verbundenheit dienen und anschließend welche strategischen Maßnahmen dazu getroffen werden können. Mögliche Antworten bezüglich der Leitfrage sind im Rahmen dieser Arbeit beständig wiederzufinden. Das erneute Aufgreifen der Leitfrage und eine Zusammenfassung der Antworten erfolgen im Fazit dieser Arbeit.

2. Leitfrage: Was sind für Dienstleistungsunternehmen geeignete strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung im Hinblick auf die Effizienz der Verbundenheit?

Die zweite Leitfrage bezieht sich auf das *Kapitel 5*. In diesem eine Analyse der strategischen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bezüglich auf die Effizienz der Verbundenheit, erfolgt. Die Beantwortung soll eine mögliche Konzeption zur Mitarbeiterbindung aufzeigen. Mögliche Antworten sind im Rahmen des *Kapitels 5* regelmäßig erkennbar. Eine detaillierte Beantwortung der zweiten Leitfrage erfolgt im Fazit dieser Arbeit.

2 THEORETISCHER RAHMEN

Im folgenden Abschnitt werden Definitionen analysiert und daraus resultierend Arbeitsdefinitionen erstellt, die für die vorliegende Arbeit relevant sind.

Hierzu werden, die drei Themenschwerpunkte:

- Dienstleistung,
- Mitarbeiterbindung,
- Verbundenheit und Gebundenheit,

die im Rahmen dieser Arbeit bearbeitet werden, erläutert. Im *Abschnitt 2.3* erfolgt, neben den Definitionen, auch eine Differenzierung zwischen den Begrifflichkeiten Verbundenheit und Gebundenheit.

2.1 Definition Dienstleistung

Aufgrund der Komplexität von Dienstleistungen liegt eine einheitliche Definition in der wissenschaftlichen Literatur aktuell nicht vor. Um Dienstleistungen jedoch genauer zu erläutern, werden in diesem Abschnitt einige konstruktive Alternativen zur Begriffsbestimmung von Dienstleistungen vorgestellt. Diese unterteilen sich in Negativdefinition zu Sachgütern, Enumeration, Prozessorientierung, Tätigkeitsorientierung, Ergebnisorientierung und Potenzialorientierung und werden in den folgenden Abschnitten zum Überblick und zum Verständnis kurz erläutert.

Negative Abgrenzung. Unter diesem Ansatzpunkt wird der Dienstleistungsbegriff über eine Negativdefinition zu Sachgütern abgegrenzt.¹¹ Bei dieser Definition erfolgt lediglich eine Abgrenzung, was Dienstleistungen nicht sind. Dieser Ansatz erscheint als ungenügend, da hierbei keine konkreten Eigenschaften von Dienstleistungen enthalten sind.¹²

Enumerative Abgrenzung. Das Adjektiv enumerativ wird im deutschen Sprachgebrauch als „aufzählend“ bezeichnet. Demzufolge werden in der enumerativen Abgrenzung Dienstleistungen anhand von aufgezählten dienstleistungsorientierten Wirtschaftsbereichen definiert. Hierzu werden drei unterschiedliche Auflistungsvarianten vorgestellt, die dem „*General agreement on trade services*“ der World of Trade Organization (WTO), des statistischen Bundesamtes und dem Markengesetz entnommen wurden.

¹¹ vgl. Meffert, Bruhn: 2009, S. 16

¹² vgl. Dornach: 1993, S. 16

Das „*General agreement on trade services*“ unterscheidet Dienstleistungsbereiche in zwölf Klassen, die wie folgt unterteilt sind in:

- Klasse 1: unternehmerische und berufsbezogene Dienstleistungen,
- Klasse 2: Kommunikationsdienstleistungen,
- Klasse 3: Bau- und Montagedienstleistungen,
- Klasse 4: Vertriebsdienstleistungen,
- Klasse 5: Bildungsdienstleistungen,
- Klasse 6: Umweltdienstleistungen,
- Klasse 7: Finanzdienstleistungen,
- Klasse 8: medizinische und soziale Dienstleistungen,
- Klasse 9: Tourismus und Reisedienstleistungen,
- Klasse 10: Erholung, Kultur und Sport,
- Klasse 11: Transportdienstleistungen,
- Klasse 12: sonstige, anderweitige nicht aufgeführte Dienstleistungen

Das Statistische Bundesamt hingegen teilt Dienstleistungen in fünfzehn Sektoren ein, die anhand des Alphabets wie folgt gegliedert werden¹³:

- G: Handel, Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern,
- H: Verkehr und Lagerei,
- I: Gastgewerbe,
- J: Information und Kommunikation,
- K: Finanz- und Versicherungsgewerbe,
- L: Grundstücks- und Wohnungswesen,
- M: freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen,
- N: sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen,
- O: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung,
- P: Erziehung und Unterricht,
- Q: Gesundheits- und Sozialwesen,
- R: Kunst, Unterhaltung und Erholung,
- S: sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen,
- T: private Haushalte,
- U: extraterritoriale Organisationen und Körperschaften

¹³ Die Buchstaben A-F stellen den primären und sekundären Sektor dar.

Es besteht ebenso die Möglichkeit, Dienstleistungsbezeichnungen nach dem Markengesetz zu unterscheiden. Das Markengesetz gewährt den Schutz von Marken. Sachleistungen lassen sich in den Klassen eins bis 34 und Dienstleistungen in den Klassen 35 bis 45 unterteilen und schützen:

- Klasse 35: Werbung/Kommunikation, Geschäftsführung, Unternehmensverwaltung, Büroarbeiten,
- Klasse 36: Versicherungswesen, Finanzwesen, Geldgeschäfte, Immobilienwesen,
- Klasse 37: Bauwesen, Reparaturwesen, Installationsarbeiten,
- Klasse 38: Telekommunikation,
- Klasse 39: Transportwesen, Verpackung und Lagerung, Reiseveranstaltungen,
- Klasse 40: Materialbehandlung,
- Klasse 41: Erziehung, Ausbildung, Unterhaltung, Sport- und Kulturaktivitäten,
- Klasse 42: Forschung, Softwareprogrammierung, sonstige Dienstleistungen,
- Klasse 43: Gästebeherbergung und -verpflegung,
- Klasse 44: ärztliche Versorgung, Gesundheits- sowie Schönheitspflege, Tiermedizin, Landwirtschaft,
- Klasse 45: Rechtsberatung und -vertretung

Die enumerative Abgrenzung im Sinne einer aussagekräftigen Definition von Dienstleistungen gilt als unbeständig und untauglich, da diese Aufzählungen einer Zeitpunktaufnahme entsprechen und somit eine Vollständigkeit, aufgrund dessen, dass kontinuierlich neue Arten von Dienstleistungen auf dem Markt erscheinen, ausgeschlossen werden kann.¹⁴

Prozessorientierte Abgrenzung. Die prozessorientierte Definition besagt, dass eine Dienstleistung eine Leistung ist, die raum- und zeitsynchron von dem Dienstleister produziert und von dem Kunden konsumiert wird. In der Fachliteratur wird die Raum- und Zeitgleichheit als „Uno-actu Prinzip“ bezeichnet.

Demnach bedarf eine Dienstleistung zweier Faktoren. Zum einen den internen Faktor, den der Dienstleister zum Beispiel durch das Personal stellt und zum anderen den externen Faktor, der außerhalb des Einzugsgebietes des Dienstleisters

¹⁴ vgl. Pepels: 2012, S. 6 f

liegt wie beispielsweise der Kunde. Erst mithilfe des externen Faktors entsteht eine honorierungsfähige Dienstleistung. Folglich ist die Produktion einer Dienstleistung ein zweistufiger Prozess. Die erste Stufe wird als interne Vorkombination betitelt, die der Vorbereitung für die zu erbringende Leistung dient. Die zweite Stufe entspricht der Endkombination unter Beifügung des externen Faktors.

Die prozessorientierte Definition von Dienstleistungen weist ebenfalls einige Lücken auf. Alle Dienstleistungen, die nicht raum- und zeitsimultan zwischen internen- und externen Faktoren erfolgen, wie zum Beispiel Online Dienste sowie auch Leistungen, bei denen das Ergebnis im Fokus der Honorierung steht, können mit dieser Definition nicht abgedeckt werden.¹⁵

Tätigkeitsorientierte Abgrenzung. Eine in der Fachliteratur sehr verbreitete Definition von Dienstleistungen unter dem Ansatz der Tätigkeitsorientierung legt Schüller (1967) vor:

*„Jede menschliche Tätigkeit ist im eigentlichen und ursprünglichen Sinne eine Dienstleistung, d.h. eine Leistung im Dienste eigener und/oder anderer Interessen. Man kann auch sagen: Das, was der Mensch tut, um seine physische und psychische Arbeitskraft mit oder ohne Verbindung zur materiellen Güterwelt in den Zweckbereich der menschlichen Bedürfnisbefriedigung zu bringen, ist eine Dienstleistung“.*¹⁶

Diese Definition wird als kritisch angesehen, da demzufolge praktisch jede menschliche Tätigkeit sich als Dienstleistung darlegen lässt. Ein weiterer Ansatzpunkt der tätigkeitsorientierten Definition zeigt auf, dass Dienstleistungen sich als Verrichtungen gegen Entgelt bezeichnen lassen. Als alleinstehende Definition ist dieser Ansatzpunkt unzureichend. Es weist nicht ausreichend Transparenz auf, denn Dienstleistungen, die für den Konsumenten kostenlos sind, wie beispielsweise Sozialdienste, außer Acht gelassen werden.¹⁷

¹⁵ vgl. Pepels: 2012, S. 7

¹⁶ Zitiert nach Schüller: 1967, S. 19

¹⁷ vgl. Pepels: 2012, S. 13

Ergebnisorientierte Abgrenzung. Die Kernaussage der ergebnisorientierten Definition bezieht sich auf das Ziel, einen Nutzen durch die Erbringung von Dienstleistungen beim Konsumenten zu bewirken.¹⁸ Der Fokus liegt hier allein auf das genuin produzierte immaterielle Gut des Dienstleistungsprozesses.¹⁹ Demnach sind Dienstleistungen als vermarktete Ergebnisse der durchgeführten Prozesse anzusehen.

Auch diese Definition ist nicht lückenlos, da sie zum einen nicht vermarktete Ergebnisse die zum Beispiel auf den öffentlichen Sektor zutreffen, und zum anderen, reine Prozessleistungen, die ergebnisunabhängig sind, nicht betrachtet. Des Weiteren trifft die Definition nicht auf Dienstverträge zu, bei dem der Prozess durch den Dienstleister durchgeführt wird, aber das Ergebnis vom Konsumenten, dem externen Faktor, abhängig ist.²⁰

Potenzialorientierte Abgrenzung. Die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft eines Dienstleisters zur Erbringung seiner Arbeit stehen angesichts des potenzialorientierten Definitionsansatzes im Mittelpunkt.²¹ Hierbei wird der Fokus nicht auf das Ergebnis der Dienstleistung gelegt, sondern auf das Angebot des Leistungspotenzials, das bei Nachfrage des externen Faktors abgerufen werden kann.²²

Eine aussagekräftige Definition von Dienstleistungen ist auch anhand der potenzialorientierten Abgrenzung nicht möglich, da nach dieser Definition jedes Leistungsversprechen als Dienstleistung eingeordnet werden müsste. Hier ist fraglich, ob die Fähigkeit und Bereitwilligkeit, eine Leistung zu erbringen, nicht eine grundlegende Voraussetzung für jeden Anbieter darstellt.²³

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass keiner dieser Ansätze alleinstehend eine überzeugende und inhaltsträchtige Definition von Dienstleistungen aufweist. Demzufolge muss eine Begriffsverknüpfung der o.g. Merkmale angesteuert werden. Durch eine Kombination aller Definitionsansätze dient die in 2012 von *Pepels* veröffentlichte Definition in der vorliegenden Arbeit als Arbeitsdefinition.

¹⁸ vgl. Maleri: 1997, S. 3

¹⁹ vgl. Bruhn: 2013, S. 24

²⁰ vgl. Pepels: 2012, S. 14

²¹ vgl. Bieberstein: 1995, S. 29

²² vgl. Pepels: 2012, S. 14 f

²³ vgl. Güthoff: 1995, S. 5 f

Entsprechend dieser sind Dienstleistungen:

*„[...] marktfähige Verrichtungen und Leistungsbereitschaften am Externen Faktor. Sie resultieren kumulativ aus der Bereitstellung interner Leistungspotenziale, der Durchführung kundenintegrierender Leistungsprozesse und dem Angebot immaterieller Leistungsergebnisse. Sie werden zweistufig produziert, sind individuell ausgelegt und in ihrem Arbeitsanfall fremdbestimmt. Ihre Logistik, Kapazitätsplanung und Standardisierung sind eingeschränkt. Sie haben Vertrauensgutcharakter“.*²⁴

2.2 Definition Mitarbeiterbindung

Für den Begriff der Mitarbeiterbindung werden in der Literatur und in der Unternehmenspraxis verschiedene Termini verwendet. Gebräuchliche Ausdrücke wie Identifikation, Integration, Loyalität, Mitarbeiterbindung, Personalbindung, aber auch englische Begriffe wie Attraction, Commitment, Relationship, Retainment oder Staff Retention drücken aus, dass Arbeitgeber mithilfe verschiedener Strategien die Mitarbeiter zur Leistungserbringung und zum Bleiben in dem Unternehmen ermutigen möchten.

Eine einheitliche Definition zur Mitarbeiterbindung liegt in der Literatur nicht vor. Deshalb wird im nachfolgenden Teil nur auf einige Termini genauer eingegangen. Die nachfolgenden erläuterten Termini sind die in der Literatur am häufigsten verwendeten Begriffserläuterungen zur Mitarbeiterbindung und sind entsprechend auch im Rahmen dieser Arbeit wiederzufinden.

Identifikation. Es wird von einer organisationalen Identifikation gesprochen, wenn zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen eine ganzheitliche Bindung besteht. Es ist nicht nur das Bewusstsein über die Firmenzugehörigkeit gemeint, sondern ebenso die positiven Gefühle, die der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbindet. Der Mitarbeiter steht konsequent hinter dem Unternehmen. Die Grundlage für alle persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter ist die Identifikation mit dem Unternehmen. Je mehr sich die Mitarbeiter mit dem

²⁴ Zitiert nach Pepels: 2012, S. 17

Unternehmen identifizieren, desto eher handeln und denken die Mitarbeiter in der Perspektive des Unternehmens und agieren zu dessen Vorteil.²⁵

Loyalität. Mitarbeiterloyalität beschreibt die Zurückstellung von eigenen Zielen, Interessen und Bedürfnissen, um zugunsten des Unternehmens zu handeln. Loyal zu handeln und zu denken können Mitarbeiter zum Vorteil ihrer Kollegen, Vorgesetzten und des Unternehmens sowie dies auch das Unternehmen zugunsten ihrer Mitarbeiter kann.²⁶

Personalbindung. Personalbindung, oft auch als Mitarbeiterbindung bezeichnet, beinhaltet das gesamte Personal, inbegriffen aller Mitarbeitergruppen. Während Mitarbeiterbindung den Fokus auf einzelne Mitarbeiter legt.²⁷ Personalbindung bezeichnet vordergründig den Abschluss eines Arbeitsvertrages, darauffolgend zählen auch alle Strategien und Maßnahmen zur Festigung des Arbeitsverhältnisses dazu.²⁸ Mitarbeiterbindung hingegen kann auch den Zustand der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen berücksichtigen.²⁹

Im Allgemeinen ist Mitarbeiterbindung nicht als einzelne Aktivität, sondern als ganzheitlicher Prozess, anzusehen. Dieser Prozess beginnt bereits im Vorfeld eines Vertragsverhältnisses und entwickelt sich zu einer langfristigen Daueraufgabe. Im Vorfeld eines Vertragsverhältnisses wird der Kontakt zu Praktikanten, Bewerbern und Kunden stetig gehalten, um bei Personalbedarf (zeit- als auch kostengünstig) reagieren und auch unverzüglich den Personaleintritt realisieren zu können. Unternehmen sind darauf bedacht, Mitarbeiter, die man in einem aufwendigen, zeit- und kostenintensiven Prozess gewonnen hat, weiterhin erfolgreich zu binden.³⁰

Commitment. Der Begriff Commitment lässt sich in drei Komponenten unterteilen. Diese werden als *affektives*, *normatives* und *fortsetzungsbezogenes* Commitment bezeichnet.

Im Allgemeinen beschreibt Commitment die Gefühle der Zugehörigkeit und Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen oder an Teile des Unternehmens.³¹

²⁵ vgl. van Dick: 2004, S. 2 f

²⁶ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 746

²⁷ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 742

²⁸ vgl. Dincher & Mosters: 2011, S. 41

²⁹ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 742

³⁰ vgl. Bröckermann: 2013, S. 16 f

³¹ vgl. van Dick: 2004, S. 3

Affektives Commitment wird als emotionale Bindung an das Unternehmen definiert. Hohes *affektives* Commitment beschreibt eine bedeutende persönliche Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Wenn ein Mitarbeiter sich durch ein Zugehörigkeitsgefühl als „Teil der Familie“, also des Unternehmens fühlt, besteht eine hohe emotionale Bindung.

Normatives Commitment stellt ein Gefühl der Bleibebereitschaft des Mitarbeiters aus ethisch-moralischen Gründen an das Unternehmen dar. Diese fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden, weil sie denken, dass sie es sollten. Ein Beispiel wäre, die monetäre Unterstützung eines Unternehmens in Bezug auf die Ausbildung eines Mitarbeiters und somit der Mitarbeiter ein Gefühl des *Nicht-Wechseln-Könnens* aus ethisch-moralischen Gründen verspürt.

Mit *fortsetzungsbezogenem* Commitment ist die Bindung an das Unternehmen aus Kostengründen gemeint. Hier tragen nicht nur die monetären Faktoren bei, sondern auch Kosten aus Verlusten der erreichten Position oder die aus der sozialen Beziehung entstanden sind.³² Ein Beispiel hierfür ist ein Mitarbeiter, der bei seinem aktuellen Arbeitgeber als Abteilungsleiter fungiert und aufgrund eines Unternehmenswechsels diese Position verlieren wird und in seinem neuen Umfeld eventuell als Mitarbeiter einer Abteilung beginnen muss.

Retentionmanagement. Unter Retentionmanagement werden Aktivitäten aus dem Managementbereich verstanden, die die Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeitergruppen mittels bestimmter Maßnahmen, die in *Kapitel 4* vorgestellt werden, zur Bindung und Leistungssteigerung positiv beeinflussen. Diese Maßnahmen sollten die Fluktuationsraten senken und die Leistungsmotivation steigern.³³

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass allein nur die Bleibebereitschaft eines Mitarbeiters zu erreichen und somit die Fluktuation zu vermeiden, keine nutzbare Leistung für das Unternehmen darstellt. Demzufolge gilt, dass der faktische Verbleib eines Mitarbeiters nicht als Ziel von Mitarbeiterbindung ausreichend ist. Die Vorteile einer Weiterbeschäftigung entwickeln sich bei einer rationalen Bindung in negative Faktoren. Das angestrebte Ziel von Unternehmen zur Bindung von Mitarbeitern sollte die Erhöhung des Engagements und der Leistungsbereitschaft sein. Demnach

³² vgl. van Dick: 2004, S. 3 f

³³ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 743 ff

wird der Verbleib der Mitarbeiter automatisch folgen. Scholz (2011) bezieht sich in seiner Definition zur Personalbindung auf die oben genannten Aussagen: *„Personalbindung bedeutet, gute Beschäftigte nicht nur arbeitsvertraglich, sondern vor allem mental an das Unternehmen zu binden.“*³⁴

Durch personalwirtschaftliche Aktivitäten werden qualifizierte Mitarbeiter, sogenannte *high professionals*, gewonnen und zur Bleibebereitschaft motiviert. Wie bereits erwähnt, spielt die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen dabei eine große Rolle. Wird dem Mitarbeiter ein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt, so entsteht eine Verbundenheit des Arbeitnehmers zum Arbeitgeber. Mitarbeiter sollten sich aus freien Stücken, welche nicht unmittelbar zu den arbeitsvertraglichen und den formalen Anforderungen zählen, loyal, engagiert und leistungsbereit verhalten. Ist dieses Verhalten erreicht, stellt der Mitarbeiter einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar.³⁵

Berthel und Becker adaptieren die Definition der Kundenbindung von Homburg und Bruhn³⁶ auf die Mitarbeiterbindung:

*„Mitarbeiterbindung umfasst sämtliche Maßnahmen einer Unternehmung, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Mitarbeiters gegenüber einem Arbeitgeber oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Mitarbeiter für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“*³⁷

Die vorliegende Definition von Berthel und Becker dient im Rahmen dieser Arbeit als Arbeitsdefinition. Im nachfolgenden Abschnitt wird die, in diesem Kapitel mehrfach genannte, emotionale Bindung, die im weiteren Verlauf als Verbundenheit bezeichnet wird³⁸, sowie die Gebundenheit definiert und voneinander abgegrenzt.

³⁴ Zitiert nach Scholz: 2011, S. 459

³⁵ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 742-745

³⁶ Homburg & Bruhn: 2008, S. 8

³⁷ Zitiert nach Berthel & Becker: 2013, S. 744

³⁸ vgl. Annemarie & Ziemeck: 2006, S. 20

2.3 Differenzierung zwischen Verbundenheit und Gebundenheit

Die Definition und Abgrenzung von Verbundenheit und Gebundenheit in diesem Kapitel wurden ausschließlich in Anlehnung an *vom Hofe* (2005)³⁹ ausgearbeitet.

Der innere Bindungszustand eines Mitarbeiters kann sich aus zwei generischen Zuständen zusammensetzen. Zum einen aus Gebundenheit und zum anderen aus Verbundenheit.

Die Verbundenheit im Kontext der Mitarbeiterbindung basiert auf der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeit, also des zu erhaltenden Nettonutzens der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen. Abgesehen von der Zufriedenheit, die vergangenheitsorientierte Aspekte einbringt, sind weitere Parameter für die Entstehung von Verbundenheit maßgebend. Der Zustand einer intrinsischen Verbundenheit des Mitarbeiters mit dem Unternehmen kann sich nur dann entwickeln, wenn der Mitarbeiter darauf vertraut, dass in der Zukunft mit einem gleichwertigem oder verbessertem Zustand der Zufriedenheit zu rechnen ist. Dieses Vertrauen kann durch eine kontinuierliche empfundene Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung, dem Unternehmen und der Arbeitstätigkeit entstehen. Der Mitarbeiter stimmt der Verbundenheit als Bindungsart selbst zu, da diese Art in seinem Interesse erfolgt. Dieser Zustand kann als „zustimmende Loyalität“ bezeichnet werden, da folglich die Verbundenheit im Kontext der Mitarbeiterbindung die uneingeschränkte Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter widerspiegelt. Die Verbundenheit lässt sich ableiten aus der Überzeugung des Mitarbeiters, im Unternehmen verweilen zu wollen und dem Wunsch weiterhin Teil dieses Teams zu sein. Folglich lässt sich abschließend festhalten, dass das Nicht-Wechseln-Wollen als besonderes Kennzeichen der Verbundenheit zu bezeichnen ist.⁴⁰

Auf der anderen Seite steht die Gebundenheit eines Mitarbeiters an das Unternehmen mit den Einschränkungen seiner Wechselmöglichkeiten. Parameter, die zur Gebundenheit führen können, spiegeln die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt, also die Attraktivität von Alternativen wider. Des Weiteren bestimmen verschiedene Wechselbarrieren, die ökonomischer, psychischer oder sozialer Art sein können, die Gebundenheit der Mitarbeiter, also die Verhinderung eines Arbeitsgeberwechsels. Diese Parameter können von dem Mitarbeiter nicht selbst beeinflusst werden, wie es bei der Verbundenheit der Fall ist. Bei der Verbundenheit eines Mitarbeiter mit dem Unternehmen besteht ein Gefühl des Nicht-Wechseln-

³⁹ vgl. vom Hofe: 2005, S. 72 f

⁴⁰ vgl. vom Hofe: 2005, S. 72 f

Wollens im Gegensatz zu der Gebundenheit, dass eher auf ein Nicht-Wechseln-Können beruht. Es besteht eine eingeschränkte Entscheidungsfreiheit in Bezug auf den Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen. Das Unternehmen zu verlassen, liegt folglich nicht nur im Einfluss des Mitarbeiters, sondern wird unter anderem von externen Faktoren mitbestimmt. Man spricht hier von einem Zustand der „resignierten Loyalität“. Der Mitarbeiter ist vom Verbleib im Unternehmen selbst nicht überzeugt. Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht notgedrungen weiter. Somit geht das Interesse der Gebundenheit ausschließlich vom Unternehmen aus.⁴¹

Die Differenzierung der Bindung in Verbundenheit und Gebundenheit scheint im Kontext der Mitarbeiterbindung adäquat zu sein. Die Verbundenheit und die Gebundenheit werden in *Kapitel 4* in den Strategien zur Mitarbeiterbindung erneut aufgegriffen.

3 FAKTOREN ZUR STÄRKUNG DER VERBUNDENHEIT UND GEBUNDENHEIT

In den nachfolgenden Abschnitten werden Faktoren analysiert, die zu einer möglichen Beeinflussung von Verbundenheit und Gebundenheit im Zusammenhang zur Mitarbeiterbindung führen können. Hierzu werden drei Einflussgrößen zur Verbundenheit und zwei Faktoren zur Gebundenheit genauer erläutert. Das Hauptaugenmerk dieses Kapitels bezieht sich auf die Verbundenheit, da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der freiwilligen und emotionalen Art der Bindung liegt. Jedoch werden als Gegenüberstellung und zur eindeutigen Differenzierung Faktoren der Gebundenheit kurz erläutert.

Zu Beginn behandelt dieses Kapitel die möglichen Einflussgrößen zur Verbundenheit. Folgend werden die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen und im Anschluss daran zehn Schlüsselmerkmale der Arbeitszufriedenheit vorgestellt. Fortlaufend wird der Faktor Vertrauen in Bezug auf die Verbundenheit behandelt. Als dritte Einflussgröße der Verbundenheit wird die *Equity Theorie* genauer erläutert.

⁴¹ vgl. vom Hofe: 2005, S. 73

Anschließend an die drei möglichen Faktoren zur Verbundenheit werden zwei denkbare Einflussgrößen im Kontext der Gebundenheit aufgezeigt. Hierzu werden soziale Wechselbarrieren und die Attraktivität von Alternativen im Zusammenhang der Mitarbeiterbindung vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit bezüglich der Einflussgrößen der Verbundenheit ab.

3.1 Arbeitszufriedenheit als Faktor der Verbundenheit

Arbeitszufriedenheit wird als Einstellung bezüglich des Arbeitsumfeldes, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen dem erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich wahrgenommenen Arbeitsumfeld (Ist) ergibt, definiert.⁴²

Die Begrifflichkeiten Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit werden in der Literatur oft synonym verwendet, was auch in dieser Arbeit weiterverfolgt wird.

Es kann angenommen werden, dass ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterbindung hinsichtlich der freiwilligen Art der Bindung, also der Verbundenheit der Mitarbeiter, besteht.

Vom Hofe beschreibt in ihrer Dissertation aus dem Jahr 2005, dass die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Fluktuation eine bedeutende Einflussgröße darstellt, da die Unzufriedenheit die Fluktuation positiv beeinflusst.⁴³ Demzufolge lässt sich abschließend sagen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter die Mitarbeiterbindung im Sinne der Verbundenheit positiv beeinflusst.

Ob ein Mitarbeiter mit dem Arbeitsumfeld zufrieden oder unzufrieden ist, hängt von den individuellen Bedürfnissen und Wünschen der einzelnen Mitarbeiter ab. Jedoch können allgemeine Faktoren dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Wesentliche Faktoren sind dazu die Arbeitsinhalte, die Bezahlung, die Kollegen, das Verhalten der Führungskräfte und die Aufstiegsmöglichkeiten. Des Weiteren kann die Mitarbeiterzufriedenheit mit Persönlichkeitsfaktoren assoziiert werden. Demnach trägt die aktuelle Stimmung, in der sich die Mitarbeiter befinden, zur Arbeitszufriedenheit bei.⁴⁴

⁴² vom Hofe: 2005, S. 74

⁴³ vgl. vom Hofe: 2005, S. 74

⁴⁴ vgl. Kauffeld & Schermuly: 2011, S. 180-185

3.1.1 Schlüsselmerkmale (eins bis fünf) zur Arbeitszufriedenheit

Die in diesem Kapitel erläuterten Schlüsselmerkmale wurden überwiegend in Anlehnung an Warr *et al.* 2011 erarbeitet. Die folgenden Merkmale sind nicht alle hinsichtlich der Zufriedenheitssteigerung der Mitarbeiter gleich zu gewichten. Hierbei spielen die individuellen Wünsche und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters eine ausschlaggebende Rolle. Des Weiteren ist die vorhandene Ausprägung der Merkmale ein wesentlicher Gewichtungsfaktor. Ist ein Merkmal im Unternehmen besonders schwach ausgeprägt und zählt zu den individuellen Wünschen und Bedürfnissen eines Mitarbeiters, so wird die positive Veränderung mehr zur Zufriedenheitssteigerung beitragen als diejenigen Merkmale, die sich bereits im akzeptablen Bereich jedes Einzelnen befinden.

Merkmal 1: Persönlicher Einfluss

Menschen möchten das Gefühl haben, dass sie eine gewisse Kontrolle ausüben können über das, was sie erleben und was ihnen widerfährt. Dieses Bedürfnis kann auf das Arbeitsleben angewandt werden. Um den Mitarbeitern dieses Gefühl zu vermitteln, bedarf es weitreichender Entscheidungskompetenzen und Entscheidungsspielräumen. Dieses kann in verschiedenen Arten praktiziert werden. In der Literatur wird dieses als „*empowerment*“, Mitwirkung und Mitgestaltung, bezeichnet.

Sehr viele Untersuchungen in verschiedenen Ländern sind zu dem Ergebnis gekommen, dass der Umfang der Einflussmöglichkeiten eng mit der empfundenen Arbeitszufriedenheit verbunden ist. Mitarbeiter, die ihre Einflussmöglichkeiten in Bezug ihrer Arbeitstätigkeiten als geeignet hoch empfinden, weisen mit höherer Wahrscheinlichkeit ein erhabeneres Maß an Zufriedenheit sowie ein größeres arbeitsbezogenes Wohlbefinden als andere Mitarbeiter auf.⁴⁵

Merkmal 2: Fähigkeiten nutzen und ausbauen

Die Anforderungen, die sich jeder einzelne beim Ausführen jeglicher Art von Arbeiten an sich selbst stellt, werden im Laufe der Zeit höher. Demzufolge werden fortlaufend höhere und schwierigere Ziele gesetzt, um die persönlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Neben dem Einsatz der vorhandenen Fähigkeiten, ist die Entwicklung durch die Aneignung von neuen Fähigkeiten und Fachwissen ein bedeutender Ansatz, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter anzuregen. Mitarbeiter, die sich um eine berufliche Weiterentwicklung bemühen oder denen das

⁴⁵ vgl. Warr *et al.*: 2011, S. 75

Unternehmen die Möglichkeit dazu bietet sich weiterzuentwickeln, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als andere Mitarbeiter.⁴⁶

Merkmal 3: Anforderungen und Ziele

Eine ständige Unterforderung am Arbeitsplatz und keine Herausforderungen durch neue Tätigkeiten können auf die Mitarbeiter abstumpfend wirken. Folglich erzeugt eine dauerhafte Unterforderung ein Gefühl der Unzufriedenheit. Zudem werden weitere Merkmale, die in diesem Kapitel erläutert sind, durch Unterforderung erheblich eingeschränkt. Zufriedenheit kann entstehen, wenn Mitarbeiter über sich hinauswachsen, gefordert werden und sich mit neuartigen Situationen auseinandersetzen, die einen persönlichen Nutzen schaffen. Vornehmlich Mitarbeiter, die den Mittelpunkt ihres beruflichen Werdegangs erreicht haben, verspüren oft ein Gefühl, die Arbeitsstelle wechseln zu wollen um sich neuen Herausforderungen zu stellen. Sie streben nach neuen Beanspruchungen und neuen persönlichen Herausforderungen.

Auch arbeitsbezogenen Zielen sollte eine besondere Beachtung geschenkt werden, da das Erreichen eines großen Ziels immer wieder erlebbare Teilerfolge beinhaltet, die dadurch regelmäßig ein Gefühl der Befriedigung aufweisen, trotz der eventuell entstehenden Angst aufgrund der Schwierigkeit der Aufgaben.

Zu beachten ist jedoch, dass Unterforderungen als auch Überforderungen, die stärkere Belastungen und Spannungen mit sich bringen, Unzufriedenheit hervorrufen können.⁴⁷

Merkmal 4: Abwechslung

Menschen empfinden Tätigkeiten, die sich in einem längeren Zeitverlauf wiederholen, als „langweilig“, was zu einer gewissen Unzufriedenheit führen kann. Demnach kann geschlossen werden, dass eine ausgeglichene Abwechslung die Unzufriedenheit im Kontext der Monotonie verringert und somit die Möglichkeit der Entwicklung von Zufriedenheit entsteht. Die Gestaltung von Abwechslung stellt in der Praxis eine komplexe Aufgabe dar. Es bedarf darauf zu achten, Monotonie zu minimieren. Es sollte jedoch auch nicht zu umfangreiche und zu häufig auftretende Abwechslungen erfolgen, da die Mitarbeiter mit einem stetigen Wechsel der Arbeitstätigkeiten überfordert werden können.⁴⁸

⁴⁶ vgl. Warr et al.: 2011, S. 78 f

⁴⁷ vgl. Warr et al.: 2011, S. 80 f

⁴⁸ vgl. Warr et al.: 2011, S. 87 f

Merkmal 5: Klare Aufgaben und Perspektiven

Mitarbeiter entwickeln ein Gefühl der Unsicherheit, wenn ihnen das Arbeitsumfeld in hohem Maße unpräzise und unklar erscheint. Jedoch ist das Empfinden der vollständigen Vorhersehbarkeit ebenfalls kontraproduktiv, um eine Steigerung der Zufriedenheit zu erreichen. Die Grundlage, um Unsicherheiten entgegenzuwirken, sind regelmäßige Feedbackgespräche. Hierbei ist es notwendig, neben dem positiven Feedback auch ein konstruktives Feedback hinsichtlich des Vorgesetzten geben zu können und hinsichtlich des Mitarbeiters, es annehmen zu können und als Chance zu sehen.⁴⁹

3.1.2 Schlüsselmerkmale (sechs bis zehn) zur Arbeitszufriedenheit**Merkmal 6: Soziale Kontakte**

Die sozialen Kontakte in einem Unternehmen stellen einen der bedeutendsten Aspekte zur Mitarbeiterzufriedenheit dar. Die Intensität ergibt sich aus den individuellen Bedürfnissen jedes einzelnen Mitarbeiters. Das Unternehmen kann die sozialen Kontakte nicht beeinflussen, jedoch sind einige durch das Unternehmen bereitgestellte Möglichkeiten hilfreich, um den Antrieb anzuregen und bestehende Kontakte zu kräftigen. Der soziale Kontakt in einem Unternehmen weist Besonderheiten auf, denn in den meisten Arbeitsumfeldern stehen die Menschen dauerhaft in Kontakt zu anderen, mit denen sie kein Verwandtschaftsverhältnis verbindet und deren Gesellschaft sie nicht oder nur begrenzt frei wählen können.⁵⁰

Merkmal 7: Geld

Es existiert ein finanzieller Wendepunkt im Hinblick auf die gewünschte Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Befindet sich der Mitarbeiter unterhalb dieses Punktes, stellt das Einkommen einen einflussreichen, aber nur kurzzeitigen, Zufriedenheitsfaktor dar. Ist dieser Punkt überschritten und Mitarbeiter generieren ein angemessen hohes Einkommen, so löst sich die Verbindung von Einkommen und Zufriedenheit auf. Das Einkommensniveau stellt die Grundlage der Mitarbeiterzufriedenheit, ist aber hinsichtlich eines Zeitverlaufes nicht zufriedenheitssteigernd.⁵¹

⁴⁹ vgl. Warr et al.: 2011, S. 90

⁵⁰ vgl. Warr et al.: 2011, S. 91 ff

⁵¹ vgl. Warr et al.: 2011, S. 99

Merkmal 8: Anerkennung und Wertschätzung

Dieses Merkmal wird in zwei Komponenten unterteilt: die Fähigkeit, andere Menschen zu unterstützen und zu fördern und die Möglichkeit, das eigene Selbstwertgefühl zu steigern.

Welche persönliche Bedeutung und Identifikation einer Arbeitstätigkeit beigemessen wird, ist gerade in Dienstleistungsunternehmen oft damit verbunden, Kunden zu helfen und Arbeitskollegen zu unterstützen. Dies ist für viele Menschen eine Quelle der Befriedigung. Dr. Grant von der Wharton School of Business in Philadelphia hat zu diesem Thema eine Untersuchung durchgeführt und zitierte einen Feuerwehrmann:

„Warum riskiere ich mein Leben, indem ich in ein brennendes Gebäude laufe, wobei ich weiß, dass jeden Augenblick der Boden unter mir einbrechen oder die Decke auf mich stürzen kann? Ich arbeite hier für meine Gemeinde, eine Gemeinschaft, in der ich aufgewachsen bin und in der ich viele Leute kenne.“⁵²

Hierbei handelt es sich um ein Extrembeispiel, jedoch haben solche Gefühle bei vielen Menschen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Manche Mitarbeiter verschaffen sich größere soziale Anerkennung, indem sie ihr Arbeitsumfeld so gestalten, dass sich ihnen die Möglichkeit eröffnet, Kunden, Auftraggebern oder Arbeitskollegen zu helfen.

Ein weiterer Aspekt ist das eigene Selbstwertgefühl zu steigern. Dieses ist die individuelle und persönliche Angelegenheit eines Mitarbeiters, der nach persönlicher Selbstverwirklichung strebt. Die Arbeitstätigkeit lässt sich in zwei Gesichtspunkte unterteilen. Zum einen kann der Mitarbeiter seine Tätigkeit als eine persönliche Befriedigung und gesellschaftlich wertvoll empfinden. Zum anderen als eine Tätigkeit, die erledigt werden muss, da sie eine Notwendigkeit darstellt. Angesichts dieser beiden Auffassungsfaktoren ist anzumerken, dass das Empfinden der persönlichen Befriedigung zur Zufriedenheitssteigerung beiträgt.⁵³

Merkmal 9: Unterstützende Vorgesetzte

Gute Mitarbeiterführung kann auf zwei Hauptbestandteilen aufbauen.

Zum einen durch einen professionellen Sachverstand, welches zum Beispiel das Entwickeln einer Struktur beinhaltet, und zum anderen ein sozio-emotionales

⁵² Zitiert nach Grant: 2007, S. 393

⁵³ vgl. Warr et al.: 2011, S. 101 ff

Verhalten, wie zum Beispiel aufmerksam zu sein. Vorgesetzte sollten eine angemessene Struktur aufbauen und bewahren. Hierzu zählen Ziele und Zielpläne festzulegen, Aufgaben zuzuweisen, die dazu erforderlichen Informationen und Hilfsmittel bereitzustellen und allgemein für effiziente Arbeitsabläufe zu sorgen.

Des Weiteren zählt zu einer guten Führungspersönlichkeit die Aufmerksamkeit und Umsichtigkeit, die das Interesse an dem Wohlergehen der Mitarbeiter aufweist. Hierzu zählen die Akzeptanz von Verbesserungsvorschlägen und die Anerkennung der geleisteten Arbeit der Mitarbeiter beispielsweise durch Lobäußerungen. Ein positives Führungsverhalten verbindet Unterstützung mit Effektivität. Das Führungsverhalten trägt unmittelbar zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei, da dieses auch andere der zwölf Merkmale beeinflussen kann.⁵⁴

Merkmal 10: Gute Karrierechancen

Dieses Merkmal beinhaltet zwei grundlegende Aspekte. Auf der einen Seite die Sicherheit des Arbeitsplatzes und auf der anderen Seite die Chance auf beruflichen Aufstieg oder andere positive Veränderungen. Die Einstellung und Zufriedenheit der Arbeit werden durch das Merkmal der Sicherheit des Arbeitsplatzes beziehungsweise des Risikos des Arbeitsplatzverlustes mitbestimmt, da bei den Mitarbeitern möglicherweise Angstzustände aufkommen können und sie folglich unzufrieden sind.

Der zweite Aspekt dieses Merkmals befasst sich mit der Chance auf positive, zukunftsbezogene Veränderungen im Sinne von Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven. Dies bedeutet nicht unbedingt, die Karriereleiter empor zu steigen, sondern vielmehr einen langwierigen Stillstand der Entwicklung zu vermeiden.⁵⁵

Diese zehn Schlüsselmerkmale, die zuvor erläutert wurden, dienen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und somit zur Erhöhung beziehungsweise zur Vertiefung der Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen. Der nächste Abschnitt umfasst das Thema Vertrauen als Einflussfaktor der Verbundenheit.

⁵⁴ vgl. Warr et al.: 2011, S. 104 f

⁵⁵ vgl. Warr et al.: 2011, S. 104 f

3.2 Vertrauen als Faktor der Verbundenheit

Das Vertrauen steuert einen zentralen Beitrag zur Mitarbeiterbindung zu. Vertrauen gilt als eine Grundlage für die Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen. Koller 1990 definiert Vertrauen wie folgt:

„Vertrauen ist die Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hat, andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen.“⁵⁶

Coleman 1982 sieht in Vertrauen „[...] eine Übertragung von Kontrollen über Handlungen, Ressourcen und Ereignissen auf eine Person.“⁵⁷

In Arbeitsverhältnissen ist Vertrauen behilflich, um Orientierung zu schaffen und die Komplexität des Zustandes zu reduzieren. Im Kontext des Arbeitsverhältnisses kann sich Vertrauen gegenüber Arbeitskollegen, Vorgesetzten und dem Unternehmen selbst entwickeln.

Die erste Erscheinungsform des Vertrauens betrachtet das Vertrauen des Mitarbeiters gegenüber anderen Unternehmensangehörigen. Das Vertrauen in Arbeitskollegen kann nur entstehen, wenn vereinigte, liberale Grundsätze und Regeln bestehen, nach denen sich die Mitglieder des Unternehmens richten.⁵⁸ Ohne falsche Erwartungen aufkommen zu lassen, können nach diesem Prinzip förderliche und dauerhafte soziale Beziehungen auf Vertrauensbasis aufgebaut werden.

Eine weitere Beachtung im Kontext des Vertrauens zu Arbeitskollegen wird dem Konstrukt der sozialen Unterstützung geschenkt. Dieses zielt ebenfalls explizit auf das Kollegenverhalten ab und betrachtet das interpersonale Umfeld am Arbeitsplatz. Die gegenseitige Unterstützung im Team, die Entlastung der Kollegen und das Einstehen füreinander zählen als entscheidende Einflussgrößen für das Zustandekommen von Vertrauen in Arbeitskollegen.⁵⁹

Das Vertrauen in Vorgesetzte bezieht sich auf das Verhältnis zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten. Verschiedene Aspekte wie

⁵⁶ Zitiert nach Koller: 1990, S. 1

⁵⁷ Zitiert nach Coleman: 1982, S. 280

⁵⁸ vgl. Graeff: 1998, S. 101

⁵⁹ vgl. vom Hofe: 2005, S. 79 f

Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Gegenseitigkeit, Beistand und Ansprechbarkeit sind entscheidende Determinanten, die zum Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem beitragen. Für die Erschaffung und Kräftigung dieses Vertrauens ist vor allem das Management selbst verantwortlich, da Bestandteile wie die Vorbildfunktion sowie die soziale Nähe zwischen Management und Mitarbeiter wesentliche Elemente darstellen. Einen weiteren wesentlichen Faktor stellt das Bewusstsein über den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses dar, der ein langwieriger Prozess sein kann. Jedoch ist es leicht und schnell möglich, ein bestehendes Vertrauensverhältnis zu zerstören.⁶⁰

Als dritte Erscheinungsform wird das Vertrauen der Mitarbeiter auf das Unternehmen beschrieben. In diesem Kontext basiert Vertrauen überwiegend auf Strategien und Werte der Unternehmung. Diese Form erringt zunehmend an Bedeutung, da die Mitarbeiter in der heutigen Zeit vermehrt Unsicherheiten, unter anderem durch Komplexität und Konflikte am Arbeitsplatz, erleben, welche mit Hilfe von Vertrauen reduziert beziehungsweise kooperativ gelöst werden können.⁶¹

Vertrauen in ein Unternehmen wird laut Graeff 1998 definiert als „[...] die positive, vertrauensvolle Einschätzung eines Organisationsangehörigen gegenüber der Gesamtinstitution.“⁶²

Im Gegensatz zu den Vertrauensarten in Arbeitskollegen und Vorgesetzten entwickelt sich Vertrauen in das Unternehmen nicht explizit zwischen zwei Personen. Das wahrgenommene Risiko des jeweiligen Mitarbeiters wird durch Vertrauen minimiert. Diese Minimierung bildet die Basis für den Beginn und die Aufrechterhaltung der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen.⁶³ Ist diese Basis geschaffen, können explizite strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung an diesen Status anknüpfen. Diese werden im Rahmen dieser Arbeit in *Kapitel 4* genauer vorgestellt.

Allgemein kann das Vertrauen in ein Unternehmen aus unterschiedlichen Quellen erfolgen. Der Mitarbeiter beurteilt wie aktiv sich das Unternehmen um seine Interessen kümmert, ob seinem Engagement angemessene Beachtung geschenkt

⁶⁰ vgl. vom Hofe: 2005, S. 78 f

⁶¹ vgl. Graeff: 1998, S. 1

⁶² Zitiert nach Graeff: 1998, S. 94

⁶³ vgl. vom Hofe: 2005, S. 77

wird und ob seine persönlichen Ansichten mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen beziehungsweise Berücksichtigung finden. Ein Ungleichgewicht zwischen den Wünschen und Vorstellungen des Mitarbeiters und der Realität in dem Unternehmen schwächen das Vertrauen. Im Gegensatz dazu wird das Vertrauen gestärkt, indem ein Gleichgewicht vorliegt. Hierzu ist eine Übereinstimmung zwischen der Vorstellung und Erfüllung der Erwartungen notwendig. Demzufolge fließen verschiedene Elemente wie gemeinschaftliche Werte- und Normsysteme von Mitarbeitern und Unternehmen, eine empfundene moralische Verpflichtung gegenüber der Unternehmung sowie gemeinsame Traditionen und Erinnerungen in die Entstehung von Vertrauen ein.⁶⁴

Das Vertrauen hinsichtlich der drei Erscheinungsformen bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung. Ein weiterer wichtiger Faktor zur Stärkung der Verbundenheit ist ein Gefühl der Gerechtigkeit, auf den Mitarbeiter großen Wert legen. Im folgenden Abschnitt wird das Thema Gerechtigkeit anhand der *Equity Theorie* genauer herausgearbeitet.

3.3 Equity Theorie als Faktor der Verbundenheit

In diesem Abschnitt wird eine Theorie aus der Psychologie behandelt, die *Equity Theorie*. Diese wurde bei der Modellbildung in der Kundenbindungsforschung erfolgreich genutzt und im Rahmen dieser Arbeit auf die Mitarbeiterbindung adaptiert. Entwickelt wurde die *Equity Theorie* im Jahr 1965 von *Adams*. Sie stellt eine kognitive Motivationshypothese dar.

3.3.1 Grundlagen der Equity Theorie

Die *Equity Theorie* besagt, dass die menschliche Handlungsweise in sozialen Bereichen vorhersagbar ist. In einer Interaktion zwischen Personen werden nicht nur die individuellen Belange angestrebt, sondern das Verhalten richtet sich ebenso nach bestimmten Prinzipien. Dieses Prinzip, welches die Erwartungen der einzelnen Interaktionspartner lenkt, gilt als Gerechtigkeitsprinzip. Ausgangspunkt der Theorie von *Adams* ist die Prämisse, dass sich kein neutrales Maß ableiten lässt, wie hoch die maximale Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters ohne Überforderung ist und damit wie stark die Unzufriedenheit ist. Jedoch lässt sich ein relatives Maß ableiten. Es werden dazu die jeweiligen Aufwände oder Erträge untereinander

⁶⁴ vgl. vom Hofe: 2005, S. 77

gegenübergestellt. Stimmen die Relationen zwischen Aufwänden und Erträgen des einzelnen Mitarbeiters mit denen der anderen Mitarbeiter überein, so entsteht ein Gefühl der Gerechtigkeit und Zufriedenheit. Demzufolge entwickeln sich Motivatoren bei den Mitarbeitern. Wird der Transferprozess zwischen dem Unternehmen und dem Individuum als angemessen wahrgenommen, fühlen sich die Mitarbeiter gerecht behandelt.

Die Grundlage für die *Equity Theorie* gibt die Austauschtheorie, die bemerkt, dass Individuen in soziale Beziehungen investieren und dabei von der Gegenseite eine Äquivalenz erhalten, wobei Unstimmigkeiten erlebt werden können.

Entsprechende des balancetheoretischen Ansatzes der *Equity Theorie* verrechnet jeder Interaktionspartner in jedem Austauschprozess den Quotienten aus seinen Aufwänden (Kosten) zu seinen Erträgen (Nutzen) mit der Gegenseite. Besteht eine Ungleichheit der Quotienten wird eine sogenannte *Distributive Inequity* (Ungleichgerechtigkeit) verspürt. Die Personen, deren Erträge geringer ausfallen als die ausgeübten Aufwendungen, fühlen sich benachteiligt. Die Beurteilung unterliegt dabei der subjektiven Beobachtung und muss somit nicht objektiv nachvollziehbar sein.

Bisher wurde mit Hilfe der *Equity Theorie* versucht, die motivierende Wirkung der Entlohnung von Mitarbeitern zu durchleuchten. Das Modell der *Equity Theorie* wurde in dem Kasus der Unterbezahlung und Stundenlohnbedingungen bestätigt, allerdings konnten keine anschaulichen Ergebnisse beim Zustand der Überbezahlung und unter Stücklohnbedingungen generiert werden. Dies kann damit begründet werden, dass die Personen mit einer Überbezahlung möglicherweise kein Gefühl eines Spannungszustandes erleben und somit auch nichts gegen die Bevorteilung unternehmen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Personen je nach Empfinden, der gerechten oder ungerechten Behandlung ihr Verhalten steuern.⁶⁵

3.3.2 Adaption der Equity Theorie auf die Mitarbeiterbindung

Die sozialen Interaktionen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer können als soziale Tauschbeziehungen angesehen werden. Der Arbeitnehmer leistet gewisse Aufwendungen wie beispielsweise Arbeitszeit und Arbeitsleistung. Im Gegenzug

⁶⁵ vgl. vom Hofe: 2005, S. 64-67

dafür erhält er vom Arbeitgeber Erträge, die in Form von monetärer Vergütung und eventueller Anerkennung erfolgen können. Die favorisierten Ertragsformen sind individuell, je nach Mitarbeiter verschieden. Infolgedessen ist es für einige Mitarbeiter erstrebenswert, für die erbrachten Leistungen einen Ertrag in Form einer Gehaltserhöhung zu erhalten. Für andere wiederum ist das Erwerben eines bestimmten Titels wie Seniorberater, Leiter oder Direktor das angestrebte Ziel. Eine weitere Möglichkeit wäre die Zuteilung eines Firmenfahrzeuges, der für den Mitarbeiter einen sozialen Status bildet.

Die Aufgabe des Unternehmens ist es, zu erkennen, welche Ertragsformen mit den jeweiligen Bedürfnissen der Mitarbeiter präferieren, so dass der Mitarbeiter mit dem Ertrag für seine erbrachten Leistungen ein Gefühl der Zufriedenheit entwickelt und sich dem Unternehmen verbunden fühlt. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind mit den Rahmenbedingungen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Wie in dem vorherigen Abschnitt schon genauer erläutert, wird die Gerechtigkeit der Tauschprozesse mit dem Quotienten aus Aufwendungen und Erträgen errechnet. Demzufolge werden die Investitionen des Arbeitsnehmer und die Erträge des Arbeitgebers mit Hilfe des Quotienten verglichen und als gerecht oder ungerecht empfunden. Empfindet der Mitarbeiter das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag als gerecht, ist dieser zufrieden und die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter ausgewogen. Liegt bei dem Mitarbeiter ein Gefühl der Ungerechtigkeit und Benachteiligung vor, wird dieser unzufrieden und es entstehen Spannungen in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Eine mögliche Folge dieser Spannungen könnte die Beendigung des bestehenden Arbeitsverhältnisses sein.⁶⁶

Die in den vorherigen drei Abschnitten vorgestellten Einflussgrößen zur Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen werden in den strategischen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung erneut aufgegriffen, welche in *Kapitel 4* vorgestellt werden.

In 3.4 und 3.5 werden Einflussgrößen, die die Gebundenheit beeinflussen können, vorgestellt. Beginnend mit sozialen Wechselbarrieren und fortlaufend mit der Attraktivität von Alternativen als Faktoren der Gebundenheit.

⁶⁶ vgl. vom Hofe: 2005, S. 67 f

3.4 Soziale Wechselbarrieren als Faktor der Gebundenheit

Die Grundlage der sozialen Wechselbarrieren bildet nicht der Arbeitsinhalt, sondern das externe Umfeld, die sogenannten Peergruppen⁶⁷ des Mitarbeiters. Freunde, Bekannte, Familie oder die Partner personifizieren beispielsweise die Peergruppen. Deren Betrachtungsweise zum Unternehmen, zum Arbeitsplatz und zur Weiterbeschäftigung stellen die Basis der sozialen Wechselbarrieren dar. Demzufolge umfassen diese Wechselbarrieren Faktoren, die außerhalb des Individuums und extern zum Unternehmen stehen, aber dennoch signifikanten Einfluss auf die Wechselentscheidung haben.

Individuen haben das Verlangen nach emotionaler Integration und wollen entsprechend das damit verbundene Zugehörigkeitsgefühl erlangen. Des Weiteren streben Individuen nach Anerkennung in sozialen Gruppen. Diese Determinanten sind Gründe für die Entscheidungskraft der Peergruppenmitglieder. Infolgedessen richtet der Mitarbeiter sein Verhalten auf den Standpunkt der Peergruppe aus. Hierbei ist es nicht entscheidend, ob der Mitarbeiter diese Meinung teilt. Die sozialen Wechselbarrieren werden gestärkt, wenn das Unternehmen durch ein positives Image als eine Art Statussymbol für den Mitarbeiter gilt. Besteht der Fall, dass ein Peergruppenmitglied des Mitarbeiters ebenfalls dem Unternehmen angehört, so sind besonders starke soziale Wechselhemmnisse anzunehmen.

Hinsichtlich dieser Erkenntnisse scheint es sinnvoll, einen Zusammenhang zwischen sozialen Wechselbarrieren und Mitarbeiterbindung anzunehmen. Aufgrund der externen Herantragung, der Entscheidung an den Mitarbeiter und das Entscheiden entgegen der eigenen Meinung, stellen im Rahmen dieser Arbeit sozialen Wechselbarrieren einen Faktor zur Stärkung der Gebundenheit dar.⁶⁸ Eine mögliche Annahme wäre jedoch eine Entwicklung der zum Zeitpunkt existierenden Gebundenheit zu einer im Laufe der Zeit entstehenden Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Ein weiterer Faktor der Gebundenheit stellt die Attraktivität von Alternativen dar, auf die im nächsten Abschnitt genauer eingegangen wird.

⁶⁷ Peergruppen sind soziale Gruppen, in der das Individuum soziale Orientierung sucht und die ihm als Bezugsgruppe dient. Peergruppen haben eigene Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen. (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/peer-group.html>)

⁶⁸ vgl. vom Hofe: 2005, S. 84 f

3.5 Attraktivität von Alternativen als Faktor der Gebundenheit

Im Kontext zur Kundenbindung veröffentlichte *Hirschmann* im Jahre 1974 seine mikroökonomische⁶⁹ Theorie. Die Inhalte der Theorie, die in dieser Arbeit erläutert werden, sind der Dissertation „*Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung*“ von *vom Hofe* 2005 entnommen.

Eine der zu *Hirschmanns* Theorie erfolgten Forschungen belegt, dass die Attraktivität des Konkurrenzangebotes eine wesentliche Einflussgröße darstellt. Die Bewertung der jeweiligen Attraktivität beruht auf einer Gegenüberstellung der wahrgenommenen Konkurrenzleistung mit der Leistung des momentanen Anbieters, wobei einzelne Leistungsfacetten mit differierendem Ausmaß in die Wertung einfließen. Diese Forschungen der Kundenbindung können auf die Mitarbeiterbindung adaptiert werden.⁷⁰

Folglich hat die Attraktivität des Konkurrenzangebotes einen maßgebenden Einfluss auf die Verhaltensreaktion des Mitarbeiters. Der Arbeitnehmer wird eine umso höhere Bedeutung in dem Unternehmenswechsel als Möglichkeit der Reaktion sehen, je attraktiver dem Mitarbeiter das Angebot anderer Arbeitgeber erscheint.⁷¹

Im nachfolgenden Abschlussabschnitt dieses Kapitels wird ein Zwischenfazit aus den drei Faktoren der Verbundenheit gezogen. Die Gebundenheit ist im Zwischenfazit nicht enthalten, da wie schon erläutert, die Gebundenheit nur aufgrund der Vollständigkeit und des Verständnisses aufgegriffen wird.

⁶⁹ „Die Mikroökonomik analysiert die Entscheidungsprobleme und Koordinationsvorgänge, die aufgrund der Arbeitsteiligkeit des Produktionsprozesses notwendig werden. Sie setzt grundsätzlich an den Individualitäten des Wirtschaftsprozesses an, nämlich den Wirtschaftssubjekten (Haushalte, Unternehmen, Staat) einerseits und den einzelnen Gütern andererseits.“ Zitiert nach <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mikroekonomik.html>
„Der Gegensatz zur Mikroökonomie ist die Makroökonomie. Die Makroökonomik betrachtet als Wissenschaft von den gesamtwirtschaftlichen Vorgängen die Volkswirtschaft als Ganzes, indem sie gleichartige Wirtschaftssubjekte zu Sektoren (wie Haushaltssektor, Unternehmenssektor) zusammenfasst und ihre ökonomischen Aktivitäten in Form von Aggregatvariablen (wie gesamtwirtschaftlicher Konsum oder gesamtwirtschaftliches Güterangebot) darstellt. Demzufolge untersucht sie im Unterschied zur Mikroökonomik gesamtwirtschaftliche Fragestellungen (wie z.B. die Entstehung des Volkseinkommens) und bedient sich dabei der makroökonomischen Modellbildung. Dabei dominieren Gleichgewichtsansätze mit starker mikroökonomischer Fundierung.“ Zitiert nach <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/makroekonomik.html>

⁷⁰ vgl. vom Hofe: 2005, S. 85 f

⁷¹ vgl. vom Hofe: 2005, S. 54

3.6 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Annahme getroffen werden kann, dass ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit, dem Vertrauen, dem Gerechtigkeitsprinzip und der Mitarbeiterbindung hinsichtlich der freiwilligen Art der Bindung, besteht. Demzufolge beeinflusst die Zufriedenheit, sowie die positive Vertrauensbasis und das Gerechtigkeitsgefühl des Mitarbeiters positiv die Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Ob ein Mitarbeiter zufrieden oder unzufrieden ist, hängt dabei von vielen verschiedenen individuellen Determinanten ab. Eine allgemein bestimmende Maßnahme zur Steigerung der Zufriedenheit ist folglich nicht möglich. Hierzu wurden in diesem Kapitel zehn Schlüsselmerkmale aufgezeigt, die eine mögliche Steigerung der Zufriedenheit, je nach individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter, fördern können. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die zehn Merkmale grundlegend mit Entscheidungsspielräumen, angemessenen und abwechslungsreichen Anforderungen, sozialen Kontakten hinsichtlich aller Beteiligten, Zukunftschancen und –perspektiven sowie Wertschätzung befassen.

Des Weiteren weist der Faktor „Vertrauen“ eine Grundlage für die Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen bezüglich der Mitarbeiterbindung auf. Vertrauen wird im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis in drei Erscheinungsformen unterteilt: Vertrauen gegenüber Arbeitskollegen, Vorgesetzten und dem Unternehmen selbst. Vertrauen kann nur entstehen, wenn Grundsätze und Regeln bestehen, nach denen sich alle Mitglieder des Unternehmens richten. Soziale Unterstützungen und Respekt aller Beteiligten fördern das interpersonale Umfeld im gesamten Unternehmen. Welches wiederum in den o.g. Schlüsselmerkmalen wieder zu finden ist und folglich auch die Zufriedenheit steigert.

Die *Equity Theorie* im Kontext der Mitarbeiterbindung besagt, dass die Arbeitnehmer Aufwendungen leisten und im Gegenzug dafür ein Ertrag vom Arbeitgeber erwartet wird, um den Transferprozess als gerecht wahrzunehmen. Die Erträge müssen nicht immer als eine monetäre Vergütung ausgewiesen werden. Anerkennungen verschiedenster Art und Weise können ebenfalls als gerecht empfunden werden. Bei der Wahl der Ertragsform gilt es, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beachten. Festzuhalten ist, dass Personen, je nach Empfinden der gerechten oder

ungerechten Behandlung, ihr Vertrauen steuern und ihre Zufriedenheit entsprechend steigt oder fällt.

Abschließend ist zu erkennen, dass eine Verbindung aller Einflussgrößen der Verbundenheit notwendig ist, um das maximal gewünschte Ergebnis, die freiwillige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, zu erzielen. Infolgedessen bedarf es strategischer Maßnahmen, die alle Faktoren berücksichtigt. Diese werden im nächsten Kapitel vorgestellt und genauer erläutert.

4 STRATEGISCHE MAßNAHMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG IN DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

Es lassen sich zwei Grundprinzipien der Mitarbeiterbindung formulieren. Zum einen setzen Maßnahmen zur Personalbindung eine starke Individualisierung voraus und zum anderen eine zeitgemäße Prävention. Demzufolge ist es notwendig, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen und dementsprechend jegliche Bindungsmaßnahmen adressorientiert einzuleiten. Zur Prävention wird ein längerer zeitlicher Vorlauf benötigt, um die Maßnahmen auf das Individuum einwirken zu lassen.⁷²

Der wesentlichste Bindungsaspekt ist die Festigung der emotionalen Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen, ergo die Förderung des *affektiven* Commitment. Dieser Ansatzpunkt generiert den bedeutendsten Einfluss auf den Verbleib der Mitarbeiter, insbesondere aber verspricht dieser eine erhöhte Leistung und eine langfristige Loyalität.⁷³ Demzufolge sollte das Ziel von Mitarbeiterbindungsstrategien eine Emotionalisierung darstellen.

In den nachfolgenden Abschnitten werden sieben strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in Dienstleistungsunternehmen vorgestellt und genauer erläutert. Die Maßnahmen teilen sich in folgende Bereiche auf: Personalcontrolling, ausgewählte Bestandteile der Personalentwicklung, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitmodelle, persönliche und soziale Netzwerke, Vergütungsregelungen und

⁷² vgl. Meifert: 2008, S. 17

⁷³ vgl. Nagel: 2005, S. 24

freiwillige Sozialleistungen. In jeder dieser Maßnahmen spiegeln sich die Faktoren zur Verbundenheit und Gebundenheit wieder.

4.1 Personalcontrolling als Ausgangspunkt

Die Frage, die sich ein Unternehmen im Hinblick auf die Einführung strategischer Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung stellen sollte, ist: Was streben Mitarbeiter an? Arbeitgeber setzen meist andere Entscheidungskriterien bezüglich der Einflussfaktoren in den Fokus als die Mitarbeiter selbst. Eine Gegenüberstellung der Sichtweisen von Führungskräften und Mitarbeitern weist sichtbar auf, dass wesentliche Differenzen in der Einschätzungen der Bedeutung von Bindungsmaßnahmen und Attraktivitätsmaßnahmen zu beobachten sind.⁷⁴

Die *globale Ernst und Young Organisation* führte im Jahr 2012 auf dem Absolventenkongress in Köln eine Studie mit dem Namen *Absolventenstudie 2012/2013*⁷⁵ durch. Diese beinhaltet unter anderem das Thema der Kriterien bei der Arbeitsgeberwahl. Hierzu wurde den Studierenden folgende Frage gestellt: „*Welche Eigenschaften und Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber?*“, im Rahmen dieser Umfrage war eine Mehrfachnennung von maximal fünf Angaben möglich.⁷⁶ Die Ergebnisse dieser Umfrage werden im nachstehenden Diagramm vorgestellt.

Das Unternehmen *Von Rundstedt HR Partners*⁷⁷ führte im Jahr 2010 eine Studie⁷⁸ zum Thema Mitarbeiterbindung durch. Die Befragung richtete sich an Führungskräfte. Hierzu wurde den Führungskräften folgende Frage gestellt: „*Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Voraussetzungen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und Mitarbeiter langfristig an das eigene Unternehmen zu binden?*“ Im Rahmen dieser Umfrage war eine Mehrfachnennung möglich.⁷⁹

⁷⁴ vgl. Hunziger & Biele: 2002, S. 48

⁷⁵ Es wurden 483 Studierende, davon 57 Prozent Frauen und 43 Prozent Männer, aus der gesamten Bundesrepublik und aus den verschiedensten Fachrichtungen, befragt.

⁷⁶ vgl. Ernst & Young GmbH: Absolventenstudie 2012/2013, S. 23

⁷⁷ Innofact-Studie im Auftrag von Von Rundstedt HR Partners

⁷⁸ Es wurden 520 Führungskräfte befragt.

⁷⁹ vgl. Stephan & von Rundstedt: 2010, S. 65

Das nachfolgende Balkendiagramm präsentiert die wesentlichen Ergebnisse der beiden Umfragen auf. Die „blauen“ Balken zeigen die Ergebnisse, nach welchen Kriterien die Studenten ihren zukünftigen Arbeitgeber auswählen. Die „roten“ Balken spiegeln die Meinungen und Ansichten der Führungskräfte im Kontext der Arbeitgeberattraktivität wieder. Die Ergebnisse werden in Prozent dargestellt.

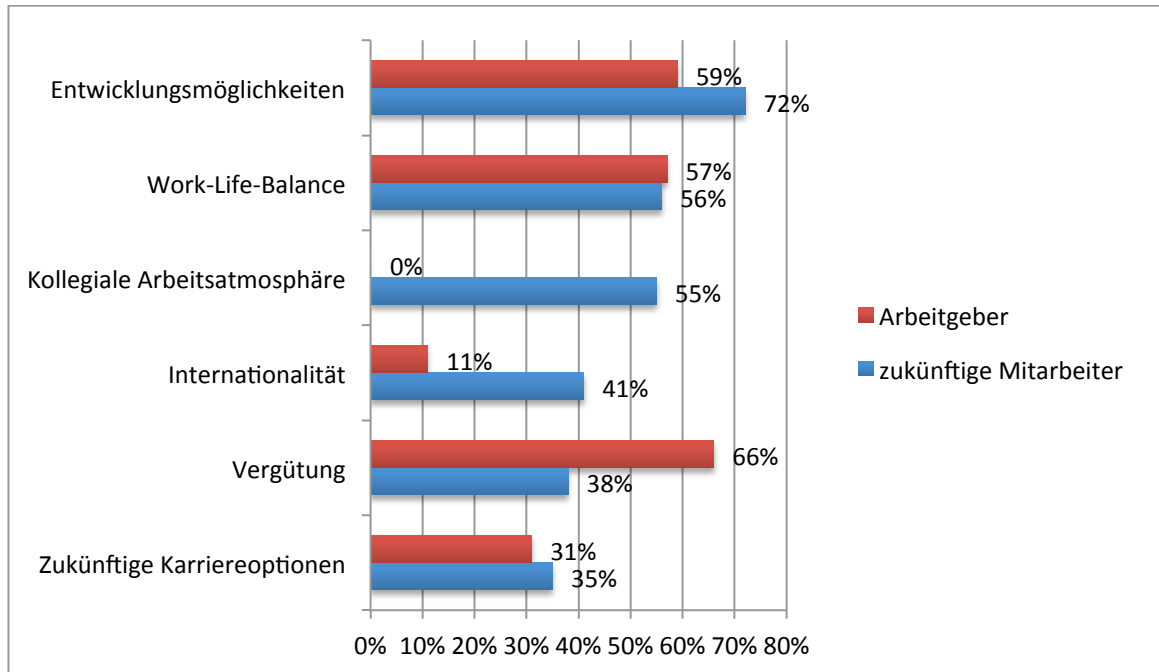


Abb. 4-1 Arbeitgeberattraktivität⁸⁰

Dem Diagramm ist zu entnehmen, dass wesentliche Unterschiede in der wahrgenommenen Wichtigkeit der einzelnen Attraktivitäts- und Bindungskriterien zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern selbst bestehen. Die Ergebnisse der Umfragen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht genauer erläutert, da sie nur als Veranschaulichung und Hervorhebung der Notwendigkeit des Personalcontrollings zur Einführung strategischer Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung dienen.

Folglich lässt sich ableiten, dass vor Beginn der strategischen Umsetzung der Maßnahmen eine zielgruppenspezifische Einholung objektiver Informationen notwendig ist.⁸¹ Unterschiedliche Lebens- und Altersstufen setzen verschiedene Schwerpunkte. Für einige Mitarbeiter steht die berufliche Herausforderung, für andere die Familiengründung im Vordergrund der gerade durchlaufenden

⁸⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Ernst & Young GmbH: 2012/2013, S. 23; Stephan & von Rundstedt: 2010, S. 64

⁸¹ vgl. Hunziger & Biele: 2002, S. 48

Lebensphase. Der Arbeitgeber steht vor der Aufgabe, die wechselnden Bedürfnisse und Ansprüche der Mitarbeiter kontinuierlich zu berücksichtigen.⁸²

Zur Beginn wäre die Analyse der vorhandenen internen Daten wie beispielsweise die Alters- und Qualifikationsstruktur, die externen Zugänge, die Abgänge, die Personalkosten, die Personalentwicklung und die Mitarbeiterzufriedenheit in Form von Weiterbildungsausgaben, Fluktuationsraten, krankheitsbedingte Ausfallzeiten etc. sinnvoll.⁸³ Die Fluktuationsquote stellt mit Einschränkungen eine Messgröße für Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima dar. Eine notwendige Maßnahme ist die Erfassung von Fluktuationsursachen durch Abgangsgespräche.⁸⁴ Doch diese sind nicht ausreichend, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen.

Diffizil wird es bei der Ermittlung der individuellen Kennzahlen. Hierzu helfen Auflistungen, segmentiert in verschiedene Bereiche, wie unter anderem familienbezogene Kennzahlen. Ein möglicher Inhalt einer familienbezogenen Auflistung⁸⁵ könnten die Anzahl der Kinder pro Mitarbeiter, Alter der Kinder und Inanspruchnahme von bestehenden Leistungen des Unternehmens wie flexible Arbeitszeiten und betrieblich unterstützte Kinderbetreuung darstellen.⁸⁶

Ebenso muss der Bedarf an Weiterbildung, unter dem Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit untersucht werden. Hierzu wird eine Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und der dadurch gewünschten Lernziele benötigt. Diese können durch Befragungen wie Interviews, Fragebogenerhebungen, Gruppengespräche und Rollenanalysen mit den Beschäftigten, des Weiteren Beobachtungen und Dokumentenanalysen wie zum Beispiel Anforderungsprofile und Mitarbeiterbeurteilungen erfasst werden. Ein Controlling der Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen soll die Sicherheit bringen, dass die richtigen Zielgruppen angesprochen werden.⁸⁷

Diese Analysen der allgemeinen und individuellen Daten stellen die Grundlage, um zu erkennen, welche strategischen Maßnahmen das Unternehmen einleiten muss. Ist der Grundstein gelegt, bedarf es wie o.g. der kontinuierlichen Berücksichtigung der wechselnden Bedürfnisse. Dies setzt voraus, dass regelmäßig

⁸² vgl. Stephan & von Rundstedt: 2010, S. 64

⁸³ vgl. Althausen et al.: 2008, S. 120 f

⁸⁴ vgl. Schulte: 2011, S. 58

⁸⁵ Eine ausführlichere Auflistung am Beispiel der familienbezogenen Kennzahlen ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

⁸⁶ vgl. Althausen et al.: 2008, S. 120 f

⁸⁷ vgl. Schulte: 2011, S. 73-76

Mitarbeitergespräche geführt werden, in denen der Arbeitgeber erfährt, in welchen Lebensphasen sich die Mitarbeiter gerade befinden.⁸⁸

Ein möglicher Schwerpunkt einer Lebensphase könnte wie o.g. die berufliche Herausforderung für einen Mitarbeiter sein. Hierzu wird verstärkt im nächsten *Kapitel 4.2* der Personalentwicklung eingegangen.

4.2 Ausgewählte Bestandteile der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung hat zum Ziel, dass unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen die Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Angestellten vertieft und erweitert werden.⁸⁹

Wesentliche Einflussgrößen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung, die in diesem Kapitel vorgestellt werden, sind Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Weiterbildungsmöglichkeiten, gutes Führungsverhalten und das betriebliche Vorschlagswesen.

Job Rotation. Unter Jobrotation wird ein regelmäßiger, systematischer Arbeitsplatzwechsel verstanden. Dieser fördert und fordert die Mitarbeiter, da sie regelmäßig neue Arbeitsmethoden erlernen. Dies hat zur positiven Folge, dass die Mitarbeiter lernen, sich schnell in neue komplexe Aufgabenbereiche einzuarbeiten und die Arbeitsmonotonie reduziert wird.⁹⁰ Weitere Ziele stellen die Reduzierung von Übersättigung und Sinnesverlust.⁹¹ Darüberhinaus hilft die Job Rotation Strategie Sozialkompetenzen der Mitarbeiter zu erhöhen, da sie stetig im Umgang mit neuen Kollegen stehen.⁹² Der Arbeitsplatzwechsel beinhaltet in der Regel nur eine Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes, dabei bleibt der Entscheidungsspielraum unberührt.⁹³

Job Enlargement. Job Enlargement wird auch als Aufgabenerweiterung beschrieben. Bei dieser Form rotiert der Mitarbeiter nicht zwischen Arbeitsplätzen, sondern übt innerhalb seines Arbeitsplatzes verschiedene Tätigkeiten aus. Diese

⁸⁸ vgl. Stephan & von Rundstedt: 2010, S. 64

⁸⁹ vgl. Schulte: 2011, S. 69

⁹⁰ vgl. Orth: 2013, S. 39 f

⁹¹ vgl. Weiland: 2011, S. 81

⁹² vgl. Orth: 2013, S. 39 f

⁹³ vgl. Weiland: 2011, S. 81

Tätigkeiten wurden bislang von stärker spezialisierten Arbeitskräften ausgeführt. Auch diese Form beinhaltet in der Regel nur eine Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes und nicht der Entscheidungsmöglichkeiten.⁹⁴

Job Enrichment. Wird das Aufgabenfeld nicht horizontal, wie bei der Job Enlargement Strategie, sondern vertikal erweitert, ist die Rede von Job Enrichment. Hierbei bekommt der Mitarbeiter mehr Verantwortung aufgetragen. Das Anforderungsniveau steigt an, da eine Übernahme von Vorbereitungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben neben der Ausführung der Tätigkeit hinzukommt.⁹⁵ Job Enrichment bedeutet demzufolge, die bisherige Tätigkeit der Mitarbeiter um Arbeitsumfänge auf einem höheren Anforderungsniveau zu bereichern.⁹⁶ Diese Strategie kann das Bedürfnis nach selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeiten abdecken.⁹⁷

Weiterbildung. Grundlegend gilt es primär einen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Hierzu bedarf es, die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an den betrachteten Mitarbeiter mit dessen gegenwärtigem Qualifikationsstand- und potenzial zu vergleichen. An dieser Stelle soll auf das *Kapitel 4.1* verwiesen werden, um die Wichtigkeit des Personalcontrollings als Basis für alle Maßnahmen hervorzuheben. Die angestrebten Weiterbildungsziele teilen sich in zwei Hauptpunkte auf, zum einen in die Veränderung der Kenntnisse und Fähigkeiten, zum anderen in die Einstellung und Werthaltung der Mitarbeiter. Die Teilnahmebereitschaft an Weiterbildungsmaßnahmen hängt häufig von der Förderung durch den Vorgesetzten und dessen Einstellung zur Weiterbildung ab.⁹⁸ Im folgenden Abschnitt wird das Führungsverhalten genauer erläutert.

Führungsverhalten. Unterstützend zu den Aspekten, die im Rahmen dieses Kapitels bereits aufgezeigt worden sind, ist ein motivierendes, aufmerksames und transparentes Führungsverhalten notwendig. Zu den zentralen Aufgaben der Führungskräfte gehören, die Bedürfnisse und Belastungen der Mitarbeiter anzuerkennen, Reaktionen der Flexibilität und des Verständnisses mit sich zu bringen und geeignete Lösungsmöglichkeiten zu schaffen.⁹⁹

⁹⁴ vgl. von Rosenstiel & Nerdinger: 2011, S. 114

⁹⁵ vgl. Dahlmanns: 2014, S. 82

⁹⁶ vgl. Hunziger & Biele: 2002, S. 50

⁹⁷ vgl. Dahlmanns: 2014, S. 83

⁹⁸ vgl. Schulte: 2011, S. 72-76

⁹⁹ vgl. Althausen: 2008, S. 116

Mithilfe von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen oder auch Zielvereinbarungsgesprächen, in denen unter anderem der Karriereweg und neue Aufgabenfelder, als mögliche Themen in Frage kommen könnten, wird die Bindung der Mitarbeiter gefördert. Dem Mitarbeiter wird dadurch ein Gefühl der Zugehörigkeit übermittelt. Ein wesentlich einzuhaltender Aspekt ist die Umsetzung der vereinbarten Ziele.¹⁰⁰ Es liegt an dem Vorgesetzten, die anspornenden intrinsischen Motivatoren der Mitarbeiter aufzuspüren um somit einen individuellen Ansatzpunkt für weitere Strategien zur Mitarbeiterbindung aufzustellen. Eine weitere wesentliche Angelegenheit der Führungsebene bezüglich der Mitarbeiterbindung weist die Anerkennung und Wertschätzung der erbrachten Leistungen der Mitarbeiter auf.¹⁰¹

Betriebliches Vorschlagswesen. Das betriebliche Vorschlagswesen bietet den Mitarbeitern die Chance zur aktiven Mitgestaltung des Betriebsgeschehens. Hierbei ist es durchaus möglich, dass unter bestimmten Voraussetzungen den Mitarbeitern eine Prämie gezahlt wird. Ziel eines solchen Vorschlagswesens im Bezug auf die Mitarbeiter ist die Anregung zur Kreativität und Reduktion der Arbeitsmonotonie. Auch das Unternehmen selbst kann seine Vorteile daraus ziehen, da durch kreative Ideen der Mitarbeiter eine Verbesserung und Vereinfachung bestimmter Prozesse angestrebt werden kann.¹⁰²

Ein weiterer möglicher Schwerpunkt einer Lebensphase, wie in *Kapitel 4.1* erwähnt, könnte die Familienplanung darstellen. Dieser Schwerpunkt und die dazu annehmbaren strategischen Maßnahmen im Kontext der Mitarbeiterbindung werden im nächsten Kapitel aufgegriffen.

4.3 Work-Life-Balance (W-L-B)

Die Kriterien der Mitarbeiter für die Auswahl eines Arbeitgebers sind laut der Absolventenstudie 2012/2013, die bereits in *Kapitel 4.1* erläutert wurde, dass eine bestehende Work-Life-Balance im Unternehmen das Top zwei Kriterium für die Auswahl eines Arbeitgebers ist. Des Weiteren wurden die Absolventen nach ihren Werten und Zielen befragt. Familie und Freunde gehören mit rund 74 Prozent zu den wichtigsten Werten und Zielen der Jungakademiker, darauf folgt Erfolg und

¹⁰⁰ vgl. Hunziger & Biele: 2002, S.51

¹⁰¹ vgl. Rosenberger: 2013, S. 16

¹⁰² vgl. Schulte: 2011, S. 83

Karriere mit 52 Prozent.¹⁰³ Work-Life-Balance bedeutet eine Vereinbarung von Familie und Beruf, Privatleben und Arbeitsleben.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert Work-Life-Balance als

„[...] eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein ganz zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance von Familie und Beruf.“¹⁰⁴

Es wird von den Unternehmen erwartet, dass sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufsleben und privatem Leben, Arbeit und Freizeit zulassen und ermöglichen.¹⁰⁵ Die Unternehmen müssen ein Umfeld schaffen, in dem die für das Unternehmen bedeutsamen Mitarbeiter gute Leistungen erbringen können und wollen. Die Beachtung individueller Lebenssituationen wird dabei als ein wesentlicher Motivator angesehen.¹⁰⁶ Demzufolge ist eine aktive Work-Life-Balance-Strategie hilfreich, wenn nicht sogar notwendig, um Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv werden zu lassen, gewonnene oder bestehende Mitarbeiter zu binden, die Produktivität zu steigern und das Image zu verbessern.¹⁰⁷

4.3.1 Bedeutung der W-L-B für die Mitarbeiterbindung

Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse, dass sich die Werte und Ziele der Menschen immer stärker auf die Familie fokussieren, bedeutet Bindung in Form von Work-Life-Balance-Strategien, unterstützende Angebote zu entwickeln, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zulassen.

¹⁰³ Ernst & Young GmbH: Absolventenstudie 2012/2013, S. 23

¹⁰⁴ Zitiert nach BMFSFJ: 2005, S. 4 <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen,did=210178.html>

¹⁰⁵ vgl. Buchwald & Wiener: 2012, S. 15

¹⁰⁶ vgl. Althausen et al.: 2008, S. 94

¹⁰⁷ vgl. Schirmer et al.: 2009, S. 160

So äußert sich *Hansen* im Jahr 2013:

*„In der ‘Rushhour des Lebens’, in der sowohl die Berufskarriere als auch die Familie insbesondere junge Frauen, aber zunehmend auch Männer, die ihre Vaterrolle vollverantwortlich ausfüllen wollen, vor besondere Herausforderungen stellt, dienen unterstützende Angebote der Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Sicherung wertvoller Mitarbeiter für das Unternehmen“.*¹⁰⁸

Stressoren aufgrund fehlender Balance zwischen Beruf und Freizeit mit entsprechend fehlenden Ausgleich zwischen hohen Leistungserbringungen im Arbeitsalltag und eventuellen Sorgen um Familie und Partnerschaft entwickeln sich schnell zu physischen und psychischen Belastungen des Mitarbeiters. Die daraus entstehenden Folgen für Unternehmen sind unter anderem die Demotivation des betroffenen Mitarbeiters, sinkende Leistungsfähigkeiten und hohe Kosten durch Krankheitsfehlzeiten oder Fluktuation.¹⁰⁹

4.3.2 Maßnahmen einer W-L-B

Neben der Erkennung, dass einer W-L-B in jedem Unternehmen Beachtung geschenkt werden sollte, sind strategische Maßnahmen für die Umsetzung hilfreich. Diese werden in diesem Abschnitt vorgestellt. Wichtig für die Gestaltung einzuführender Work-Life-Balance-Maßnahmen sind die Ausrichtungen an den Lebensperioden und den Problemsituationen der Mitarbeiter, so dass die W-L-B von den Mitarbeitern gelebt werden kann. Die W-L-B eines jeden Mitarbeiters sollte aktiv bekräftigt werden. Daraus ergibt sich, dass einheitliche Modelle einer W-L-B nicht zu dem gewünschten Erfolg führen, sondern individuelle Regelungen getroffen werden müssen.¹¹⁰ Hierzu sind Informationen der Mitarbeiter notwendig, um eine Bindung und Aktivierung zu erreichen. In der Praxis werden dazu Erhebungen der Mitarbeiter vorgenommen. Die nur dann als Vorteil dienen, wenn auch das Anstreben zur Transparenz und Offenheit angesichts aller Resultate und beabsichtigten Maßnahmen erfolgt.¹¹¹ Daraus kann eine hohe Attraktivität des Unternehmens als

¹⁰⁸ Zitiert nach Hansen: 2013, S. 245

¹⁰⁹ vgl. Hansen: 2013, S. 241, 244

¹¹⁰ vgl. Buchwald & Wiener: 2012, S. 15; Burkart & Schwaab: 2013, S. 420 f

¹¹¹ vgl. Althausen et al.: 2008, S. 120

Arbeitgeber entstehen und Mitarbeiter werden sich auch in schwierigen Lebensphasen verbunden fühlen.¹¹²

Hierzu werden im folgenden Abschnitt dieser Arbeit zwei mögliche Maßnahmen zu einer positiven W-L-B aufgezeigt: Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben und die Förderung der Gesundheit.

Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. Hinter dem Ansatzpunkt von Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens einer W-L-B fokussieren sich nicht nur die familiären Aspekte, sondern auch die Freizeitaktivitäten und Hobbys sind für Mitarbeiter als Ausgleich des Berufsaltages von enormer Bedeutung.

Um eine Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben realisieren zu können, bedarf es ausreichender und flexibler Arbeitszeiten- und Betreuungsmodellen.¹¹³

Dieser Abschnitt konzentriert sich ausschließlich auf die möglichen Betreuungsmodelle. Die Erläuterung der verschiedenen Arbeitszeitmodelle wird angesichts des enormen Umfangs in *Kapitel 4.4* separat analysiert.

Eine der bedeutendsten W-L-B Maßnahmen für Mitarbeiter ist die Vereinbarung von Beruf und Familie beziehungsweise die fundierte und geregelte Betreuung der Kinder während der Arbeitszeit. Hier ist zu erwähnen, dass sich im Laufe der Zeit unter anderem durch die Emanzipation eine Vielzahl von Männern mit der Familienrolle und somit mit der Erziehung der Kinder identifizieren. Demzufolge sind Maßnahmen zur Unterstützung der Elternzeitregelung und Arbeitszeitverringerung auch für männliche Mitarbeiter und die Förderung von Karriereentwicklungen von Frauen notwendig. Eine mögliche Maßnahme zur Vereinbarung von Beruf und Familie ist die Entwicklung von Alternativen zum Vollzeitmodell in bestimmten Lebensphasen. Eine Regelung zur Randzeitenbetreuung der Kinder ist gerade in Unternehmen, die ein Schichtsystem fahren, von größter Bedeutung. Aber auch in anderen Arbeitszeitmodellen dient es zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dank Randzeitenbetreuungsmodelle werden die Belastungen der Mitarbeiter, die durch die notwendige Vereinbarung von Familie und Beruf entstehen, verringert.¹¹⁴ Beispiele hierzu sind Betriebskindergärten oder 24-Stunden Kindertagesstätten.

Ein weiterer Bedarf an W-L-B Maßnahmen besteht bei der Unterstützung der Mitarbeiter, die im Privatleben eine Pflegeposition einnehmen. Die

¹¹² vgl. Buchwald & Wiener: 2012, S. 15; Burkart & Schwaab: 2013, S. 420 f

¹¹³ vgl. Buchwald & Wiener: 2012, S. 15

¹¹⁴ vgl. Buchwald & Wiener: 2012, S. 16 f

Grundvoraussetzung dafür ist die Enttabuisierung des Themas Pflege¹¹⁵ in den Unternehmen.¹¹⁶ Vornehmlich in größeren Unternehmen könnte die Dienstleistung eines sogenannten Familienservices als eine mögliche Maßnahme zur W-L-B angeboten werden, die sich auf die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen der Mitarbeiter bezieht.¹¹⁷

Förderung der Gesundheit. Die Gesundheit der Mitarbeiter stellt eine bedeutende Determinante dar. Gesunde Mitarbeiter sind in der Regel motivierter und leistungsfähiger. Zur Erhaltung und Förderung des Wohlbefindens wird das betriebliche Gesundheitsmanagement eingesetzt. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Definition von *Badura* aus dem Jahre 2010 verwendet. Diese besagt, dass unter Gesundheitsmanagement

„[...] die Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiter zum Ziel haben“,

zu verstehen ist.¹¹⁸

¹¹⁵ „Am 15. Oktober 2014 hat das Bundeskabinett den Gesetzentwurf zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf beschlossen. Darin werden die Instrumente für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf weiter entwickelt und unter einem Dach festgeschrieben. Beschäftigte, die kurzfristig Zeit für die Organisation einer neuen Pflegesituation benötigen, können wegen einer sogenannten kurzzeitigen Arbeitsverhinderung bis zu zehn Tage der Arbeit fernbleiben. Neu ist, dass dies mit einem Anspruch auf Pflegeunterstützungsgeld, vergleichbar dem Kinderkrankengeld, verbunden wird – eine Lohnersatzleistung, die den Verdienstausschlag in dieser Zeit zu einem Großteil auffängt. Beschäftigte, die sich nach dem Pflegezeitgesetz für eine bis zu sechsmonatige teilweise oder vollständige Freistellung entscheiden, haben künftig einen Anspruch auf Förderung durch ein zinsloses Darlehen. Dieses Darlehen zur besseren Absicherung des Lebensunterhalts können sie direkt beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgabe beantragen. Das Darlehen wird in monatlichen Raten ausgezahlt und deckt die Hälfte des durch die Arbeitszeitreduzierung fehlenden Nettogehalts ab. Auf entsprechenden Antrag kann auch ein niedrigeres Darlehen – bis zu einer Mindesthöhe von 50 Euro monatlich – genommen werden. Den Anspruch auf ein zinsloses Darlehen haben auch diejenigen Beschäftigten, die eine Freistellung nach dem Familienpflegezeitgesetz in Anspruch nehmen. Neu im Gesetzentwurf ist die Einführung eines Rechtsanspruchs auf Familienpflegezeit. Beschäftigte sind künftig für die Dauer von bis zu 24 Monaten bei einer verbleibenden Mindestarbeitszeit von 15 Wochenstunden teilweise freizustellen, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen.“ Zitiert nach <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen,did=210178.html>

¹¹⁶ vgl. Buchwald & Wiener: 2012, S. 16 f

¹¹⁷ vgl. Burkart & Schwaab: 2013, S.

¹¹⁸ Zitiert nach Badura: 2010, S. 33

Zur Förderung der Gesundheit wurde bereits schon eine Maßnahme im vorherigen Abschnitt aufgezeigt. Darüberhinaus wird im weiteren Verlauf eine zweite Maßnahme aufgegriffen. Zum einen zählt die, in diesem Kapitel aufgeführte, Balance zwischen Berufs- und Privatleben zur Förderung der Gesundheit, da ohne Balance Stressoren aufkommen können und sich so eine psychische und physische Belastung auf den Mitarbeitern absetzen kann. Zum anderen werden im *Abschnitt 4.5* einige Maßnahmen zu sozialen und privaten Netzwerken aufgeführt. Zu diesen zählen unentgeltliche oder preisnachlässige Freizeit- und Sportangebote wie beispielsweise die Nutzung von Sauna-Anlagen oder Fitnessräumen, die die Gesundheitsförderung unterstützen. Auch die im anschließenden Kapitel erläuterten flexiblen Arbeitszeitmodelle können aufgrund der Reduktion von Belastungen zur Gesundheitsförderung beitragen.

4.4 Flexible Arbeitszeitmodelle

Die Arbeitszeit galt früher als eine konstante Rahmenbedingung. Heute stellt sie einen substanziell gestaltbaren Faktor dar.¹¹⁹ Die verschiedenen Arbeitszeitvarianten lassen sich in zwei Grundmodellarten unterteilen, die in diesem Kapitel genauer erläutert werden. Zum einen das „chronometrische Modell“, das auch als volumenbezogenes Arbeitszeitmodell betitelt wird und zum anderen das „chronologische Modell“, welches das verteilungsbezogene Arbeitszeitmodell darstellt. Durch kreative und anforderungsspezifische Verknüpfungen der verschiedenen Parameter lassen sich beliebig viele Varianten von Arbeitszeitmodellen bilden. Hierbei sind allerdings gesetzliche und tarifvertragliche Restriktionen zu beachten.¹²⁰

4.4.1 Chronometrische Arbeitszeitmodelle

Unter Beachtung gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen wird das Volumen der Arbeitszeit im Arbeitsvertrag vereinbart. Ausgeschlossen von der normalen Regelarbeitszeit, die zwischen 39 und 41 Stunden pro Woche angelegt ist, gibt es vier volumenbezogene Arbeitszeitmodelle: Teilzeit-Modell, Kurzarbeit-Modell, Sabbatical-Modell und Altersteilzeit-Modell.¹²¹

¹¹⁹ vgl. Scholz: 2011, S. 277

¹²⁰ vgl. Schulte: 2011, S. 43

¹²¹ vgl. Scholz: 2011, S. 277

Teilzeit-Modell. Bei dem Modell der Teilzeit wird die Regelarbeitszeit individuell verringert. Es wird ein verkürztes Arbeitszeitvolumen pro Bezugszeitraum vereinbart wie beispielsweise Halbtagsarbeit oder bestimmte Tage pro Woche.¹²²

Kurzarbeit-Modell. Im Gegensatz zum Teilzeit-Modell liegt der Kurzarbeit ein festgelegtes Arbeitsvolumen zugrunde. Aufgrund von betrieblichen und wirtschaftlichen Gründen wird dieses reduziert.¹²³

Sabbatical-Modell. Das Sabbatical-Modell gilt ebenfalls als ein Arbeitsvolumenverkürzungsmodell, wobei in diesem Modell eine Unterbrechung stattfindet. Somit wird die Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum auf Null gesetzt. Dies kann mehrere Monate bis hin zu über einem Jahr erfolgen,¹²⁴ wobei der Arbeitsvertrag aufrechterhalten wird. Sabbaticals lassen sich auch als eine besondere Form von Urlaub charakterisieren.¹²⁵

Altersteilzeit-Modell. Bei dem Modell der Altersteilzeit wird vor dem eigentlichen Ruhestand über einen längeren Zeitverlauf das Arbeitsvolumen reduziert. Hierzu existieren eine Reihe individueller Möglichkeiten. Eine Variante ist die des gleitenden Ruhestandes. Hier wird beispielsweise eine 50 Prozent Beschäftigung vereinbart. Eine weitere Variante ist das Blockmodell, bei dem eine Arbeitsfreistellung auf bestimmte Phasen gelegt wird, wobei während der zu leistenden Arbeitszeiten keine Reduzierung erfolgt.¹²⁶

4.4.2 Chronologische Arbeitszeitmodelle

Ist die Arbeitszeit in ihrem Volumen festgelegt, bedarf es, dieses Arbeitszeitvolumen auf die Zeitachse einzuordnen.

Feste Arbeitszeit. Die feste Arbeitszeit gilt als das klassische Modell und beinhaltet einheitlich festgelegte verteilte Anfangs- und Endzeiten.¹²⁷

¹²² vgl. Scholz: 2011, S. 277

¹²³ vgl. Scholz: 2011, S. 277

¹²⁴ vgl. Scholz: 2011, S. 277

¹²⁵ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 555

¹²⁶ vgl. Scholz: 2011, S. 277

¹²⁷ vgl. Scholz: 2011, S. 278

Gleitzeit-Modell. Das Gleitzeit-Modell ist heute ein weit verbreitetes Arbeitszeitmodell. Im Regelfall beinhaltet dieses Modell eine vorgeschriebene Kernarbeitszeit zu der die Mitarbeiter einer Anwesenheitspflicht unterliegen. Um diese Kernarbeitszeit herum ist der Arbeitsbeginn und die Arbeitsbeendigung individuell einteilbar.¹²⁸ Das Gleitzeit-Modell bietet die Möglichkeit, Zeitkapital wie auch Zeitschulden aufzubauen und diese in die nächste Abrechnungsperiode zu übertragen.¹²⁹ Um einen reibungslosen Arbeitsablauf sicherzustellen ist je nach Anforderungen an die Mitarbeiter notwendig, dass wechselseitige Abstimmungen der Mitarbeiter untereinander erfolgen.¹³⁰

Variable Arbeitszeit. Dieses Modell bietet die maximale Flexibilität eines Arbeitszeitmodells. Hierbei existiert keine Kernarbeitszeit mehr, der Mitarbeiter hat ein bestimmtes Arbeitspensum zu leisten, bei dem der zeitliche Einsatz selbst gestalten werden kann.¹³¹ Aus dem Grundmodell der variablen Arbeitszeit sind einige spezielle Formen entstanden. Zum einen das Vertrauensarbeitszeitmodell, bei dem auch das Arbeitsvolumen zusätzlich zur Arbeitszeit zur freien Einteilung steht. Der Arbeitsnehmer ist dazu verpflichtet, die gestellten Aufgaben und Ziele rechtzeitig zu erfüllen. Zum anderen ist das Job-Sharing ein spezielles Modell der variablen Arbeitszeit, bei dem sich die Verantwortung für eine Vollzeitstelle wie deren Besetzung, die gegenseitige Vertretung und auch Arbeitsinhalte geteilt wird. Dies kann von zwei oder mehreren Mitarbeitern erfolgen. Gesetzlich handelt es sich bei dem Modell um eine Teilzeitstelle, bei der die Aufteilung der Arbeitszeit durch die Job-Sharer selbst zu bestimmen ist.¹³²

Arbeit auf Abruf. Eine weitere externe Form der variablen Arbeitszeit ist das Modell der Arbeit auf Abruf. Hierzu wird mit dem Mitarbeiter ein Arbeitszeitkontingent vereinbart, welches nach Belieben beziehungsweise nach Notwendigkeit der Auftragslage von dem Unternehmen abverlangt werden kann.¹³³

Jahreszeitvereinbarung. Bei einer Jahreszeitvereinbarung wird ein Arbeitsstundenkontingent für das Jahr vereinbart, gleichzeitig wird aber auch

¹²⁸ vgl. Scholz: 2011, S. 278

¹²⁹ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 552

¹³⁰ vgl. Schulte: 2011, S. 45

¹³¹ vgl. Berthel & Becker: 2013, S. 552

¹³² vgl. Scholz: 2011, S. 279 f

¹³³ vgl. Scholz: 2011, S. 278

festgelegt wie die Arbeitszeit tendenziell zu verteilen ist.¹³⁴ Ein Beispiel dafür stellt die Saisonarbeit dar.

4.4.3 Telearbeit

Anders als bei den bisher erläuterten flexiblen Arbeitszeitmodellen kann die Telearbeit in drei Dimensionen unterteilt werden: Ort, Zeit und Technik. Die Dimension „Ort“ bezieht sich auf die Räumlichkeit, in welchen der Mitarbeiter seine Arbeitsaufgaben tätigt. Die Dimension Zeit unterscheidet zwischen dauernder oder abwechselnder Telearbeit sowie zwischen Voll- und Teilzeit. Die technische Dimension unterscheidet zwischen Online- und Offline- Telearbeit. Aufgrund von Kommunikations- und Informationstechnologie kann trotz der räumlichen Trennung eine Verbindung zum Unternehmen hergestellt werden. Allgemein umfasst die Telearbeit alle Tätigkeiten, die durch Informations- und Kommunikationstechnologie außerhalb des Unternehmens erfolgen. Die relevanten Formen der Telearbeit sind die heimbasierte, mobile und centerbasierte Telearbeit.¹³⁵

Heimbasierte Telearbeit. Die heimbasierte Telearbeit ist die in der Praxis am häufigsten vorkommende Form. Der Mitarbeiter arbeitet von zuhause aus und ist mit allen notwendigen Arbeitsmaterialien wie PC, Drucker und dienstlichem Telefonanschluss versorgt. In der Regel ist eine heimbasierte Telearbeit auf eine begrenzte Anzahl an Tagen in der Woche festgelegt, sodass der Mitarbeiter an den übrigen Tagen im Unternehmen ist. Somit bleibt er in der Unternehmenskultur integriert.¹³⁶

Mobile Telearbeit. Bei der Form der mobilen Telearbeit muss der Mitarbeiter an keinem festen Ort sein weder im häuslichen Büro noch in den Büroräumen des Unternehmens. Durch die Informations- und Kommunikationstechnologie kann der Mitarbeiter unabhängig des Standortes seiner Arbeit nachgehen beispielsweise aus dem Zug, Auto oder einem Hotel. Diese Form wird oft von Außendienstmitarbeitern in Anspruch genommen.¹³⁷

¹³⁴ vgl. Scholz: 2011, S. 278

¹³⁵ vgl. Thiele: 2009, S. 84

¹³⁶ vgl. Thiele: 2009, S. 85

¹³⁷ vgl. Thiele: 2009, S. 85

Centerbasierte Telearbeit. Die Mitarbeiter verrichten ihre Arbeitsaufgaben bei der centerbasierten Telearbeit in so genannten Telecentern. Diese können dezentralisierte Arbeitsstätten wie Satellitenbüros oder Nachbarschaftsbüros sein. Satellitenbüros sind eine Art von Geschäfts- oder Betriebsaußenstellen, in denen entweder an den gleichen Aufgabenbereichen, wie in den Unternehmen selbst, oder nur an speziellen Aufgabenbereichen gearbeitet wird. Nachbarschaftsbüros sind wie die Satellitenbüros räumlich verteilte Außenstellen. Jedoch ist der Unterschied zu den Satellitenbüros, dass diese von mehreren Unternehmen gemeinsam genutzt werden. Dies kann entweder gleichzeitig oder zeitversetzt erfolgen. Die Arbeitsstätten sind mit allen notwendigen Arbeitsmaterialien ausgestattet.¹³⁸

Der zeitliche Verbleib im Unternehmen selbst ist trotz der Telearbeit beziehungsweise vorrangig in Unternehmen, die das Modell der Telearbeit nicht anbieten, enorm hoch. Demzufolge ist ein positives soziales Umfeld mit den Arbeitskollegen von immenser Bedeutung. Strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung im Kontext des sozialen Umfeldes innerhalb des Unternehmens werden im folgenden Kapitel vorgestellt und erläutert.

4.5 Persönliche und soziale Netzwerke

Die Mitgliedschaft zu sozialen Gruppen stellt eine wesentliche Einflussgröße zur Zufriedenheit von Individuen dar. In diesem Kapitel werden strategische Maßnahmen, die zu einer Entstehung von sozialen Kontakten förderlich sind, aufgeführt.

Um das Betriebsklima zu verbessern, gehören Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern zum Standard von Unternehmen. Fraglos begünstigen diese Aktivitäten das Gefühl der Zusammengehörigkeit¹³⁹, jedoch sind diese nicht ausreichend um eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu generieren. Eine interpersonale Bindung zu Arbeitskollegen und das Funktionieren von Teams sind wesentliche Parameter, die das Verweilverhalten und die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen.¹⁴⁰

Der zeitliche Verbleib im Unternehmen selbst ist von engagierten Mitarbeitern dominierender als die Verbringung von Zeit mit Freunden oder Angehörigen.

¹³⁸ vgl. Thiele: 2009, S. 86

¹³⁹ vgl. Hunziger & Biele: 2002, S. 49

¹⁴⁰ vgl. Dehner & Schnabel: 2008, S. 22

Gerade bei jungen Mitarbeitern ohne Familie spielt sich tendenziell der soziale Kontakt überwiegend im Unternehmen ab. Um demgemäß eine langfristige ausgewogene Arbeitssituation zu schaffen, ist die Förderung der sozialen Kontakte der Mitarbeiter untereinander, durch geeignete Netzwerkmöglichkeiten zur Erschaffung von informellen Beziehungen unumgänglich. Mögliche Ansatzpunkte wären dabei die Einrichtung von sogenannten „Kaffee-Ecken“, ein Angebot von Freizeitaktivitäten und das Involvieren von Familienangehörigen.¹⁴¹

„Kaffee-Ecken“ dienen der internen Kommunikation und dem legeren Kontakt der Mitarbeiter. Durch Angebote dieser Art werden spontane oder auch organisierte Zusammentreffen gefördert und somit die Unternehmenskultur nachhaltig geprägt.¹⁴²

Unentgeltliche oder preisnachlässige Freizeit- und Sportangebote wie beispielsweise die Nutzung von Sauna-Anlagen oder Fitnessräumen unterstützt nicht nur die Gesundheitsförderung, sondern schafft auch Kontaktmöglichkeiten untereinander und steigert somit den internen Zusammenhalt. Aufgrund der Interaktion dieser Netzwerke entwickelt sich ein bereichsübergreifender und hierarchiefreier Austausch. Dieser führt zu einem erhöhten Zugehörigkeitsgefühl und einer sozialen Integration. Diese und ähnliche verschiedene Zusatzangebote für Mitarbeiter erhöhen die Chance der Identifikation mit dem Unternehmen.¹⁴³

Mithilfe von Betriebsveranstaltungen wie beispielsweise dem sogenannten „Tag der offenen Tür“, die sich gezielt an die Angehörigen der Mitarbeiter richten, werden die Familien involviert und somit die informelle Vernetzung weiter vertieft. Dadurch setzt die Personalbindung auch mitarbeiterübergreifend bei den Angehörigen der Mitarbeiter an.¹⁴⁴

Unternehmenskultur. Es ist notwendig eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur zu leben, getreu nach dem Motto, „gelebt wird, was gewollt ist“, um Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und zu binden.¹⁴⁵ Eine mitarbeiterzentrierte Erfolgskultur basiert auf motivierenden Visionen, gemeinsamen Werten und auf transparenten Strategien.¹⁴⁶ Die Unternehmenskultur sollte die

¹⁴¹ vgl. Burkart & Schwaab: 2013, S. 413

¹⁴² vgl. Burkart & Schwaab: 2013, S. 413

¹⁴³ vgl. Burkart & Schwaab: 2013, S. 414

¹⁴⁴ vgl. Burkart & Schwaab: 2013, S. 415

¹⁴⁵ vgl. Althausen: 2008, S. 112

¹⁴⁶ vgl. Wolf: 2013, S. 250

individuellen Lebenssituationen der Mitarbeiter berücksichtigen. Hierbei ist es sinnvoll, den Leitgedanken in die Oberziele des Unternehmens einzubinden. Dazu ist es relevant, dass die Leitung des Unternehmens als Leitfigur auftritt und deutlich macht, dass das Thema von zentraler Bedeutung ist.¹⁴⁷ Die Unternehmenskultur sollte demzufolge tagtäglich vorgelebt, wiederholt kommuniziert und für alle Beteiligten im Unternehmen erlebbar gemacht werden.¹⁴⁸

4.6 Vergütungsregelungen

Voraussetzung für die Tauglichkeit einer Lohnform ist die Kompatibilität mit den Zielen der jeweiligen Unternehmenseinheit. Die Verteidigung des Besitzstandes der Mitarbeiter und die Nachvollziehbarkeit stehen im Vordergrund, um eine positive Akzeptanz zu erreichen. Der Grundsatz besagt, dass die Entlohnung gerecht sein muss. Hierbei wird zwischen der absoluten Gerechtigkeit und der relativen Gerechtigkeit unterschieden. Die absolute Gerechtigkeit ist ein ethischer Wert. Für die Praxis bildet die relative Gerechtigkeit das Fundament. Diese verfolgt das Ziel, dass Leistung und Lohn übereinstimmen. Jedoch ist davon auszugehen, dass die Entlohnung in einem adäquaten Verhältnis zu den Arbeitskollegen und zu analogen Beschäftigungen in anderen Betrieben steht.¹⁴⁹ In den fortlaufenden Abschnitten dieser Arbeit werden zwei Entlohnungsformen vorgestellt: Leistungsorientierte Entlohnung und Qualifikationsgerechte Entlohnung.

4.6.1 Leistungsorientierte Entlohnung

Basis der leistungsorientierten Entlohnung ist das Entgelt des vom Mitarbeiter absolut erreichten Ergebnisses. Die vornehmlich verwendeten Formen sind der Zeit-, der Akkord- und der Prämienlohn.¹⁵⁰

Ein charakterisierendes Merkmal des Zeitlohns ist die Festlegung eines bestimmten Lohnsatzes für eine definierte Zeiteinheit.¹⁵¹ Die Überlegung, die hinter diesem Modell stand, war, dass ein Mitarbeiter in seiner Arbeitszeit eine bestimmte Leistung erzielt. Die tatsächlich erbrachte Leistung bleibt jedoch unberücksichtigt.¹⁵² Der

¹⁴⁷ vgl. Althausen: 2008, S. 112 f

¹⁴⁸ vgl. Wolf: 2013, S. 250

¹⁴⁹ vgl. Bühner: 2001, S. 15

¹⁵⁰ vgl. Bühner: 2001, S. 15

¹⁵¹ vgl. Schulte: 2011, S. 64

¹⁵² vgl. Bühner: 2001, S. 15-19

reine Zeitlohn ist demzufolge ohne jeglichen Leistungsanreiz und fördert insofern die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter nur gering. Bei diesem Modell ist keine Flexibilität gegeben und fällt aufgrund der nur geringen Förderung der Verbundenheitsfaktoren nicht in die Strategien zur Mitarbeiterbindung und wird in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt.

Eine weitere Lohnform stellt die Akkordentlohnung dar. Diese richtet sich nach der erstellten Mengenleistung des Mitarbeiters. Voraussetzung bei dieser Form ist, dass die Arbeit zeitlich und mengenmäßig erfassbar ist. Dieses Modell entlohnt leistungsgerecht und leistungsfördernd, jedoch ist diese Art der Entlohnung meist nur bei Produktionsunternehmen möglich und im Bezug auf eine Dienstleistung eher schwierig.¹⁵³ Aufgrund der Umsetzungsschwierigkeiten in Dienstleistungsunternehmen fällt diese Lohnform im Rahmen dieser Arbeit auch nicht in die Strategien zur Mitarbeiterbindung und wird nicht genauer erläutert.

Ein drittes Modell der Entlohnung ist der Prämienlohn. Dabei wird das Entgelt anforderungs- und leistungsabhängig differenziert. Als Basis besteht ein tariflicher Grundlohn, der je nach definierter Zielsetzung durch den Prämienlohn aufgestockt werden kann. Dieser ist variabel aufgrund der Gestaltungsspielräume und lässt sich somit auf einzelne Unternehmenseinheiten ausrichten. Die Leistung, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter kann bei sinnvoller Kriterienauswahl gefördert werden.¹⁵⁴ Dieses Modell wird im Analyseteil dieser Arbeit erneut aufgegriffen, da die Entlohnung eines Prämienlohns zur Zufriedenheitssteigerung beitragen kann.

4.6.2 Qualifikationsgerechte Entlohnung

Grundlegend ähnelt die qualifikationsgerechte Entlohnung dem Modell des Prämienlohns. Auch in dieser Entlohnungsart setzt sich das gezahlte Entgelt aus dem Grundlohn und einem Zusatzlohn zusammen. Der Grundlohn wird mit Hilfe von arbeitsanalytischen Verfahren, die die erwarteten Leistungen ermitteln, festgelegt. Liegt die tatsächliche Leistung der Mitarbeiter jedoch höher als die ermittelte Leistungserwartung, so wird der Grundlohn durch Zuschläge erhöht.¹⁵⁵ Bei diesem Modell kommen zwei Entlohnungssysteme zur Anwendung: zum einen das Knowledge-based Pay-System und zum anderen das Multiskill-based Pay-System.

¹⁵³ vgl. Schulte: 2011, S. 64 ff

¹⁵⁴ vgl. Schulte: 2011, S. 64 ff

¹⁵⁵ vgl. Bühner: 2001, S. 2 f

Beim Knowledge-based Pay-System richtet sich die Entlohnung nach der formalen Eignung des Mitarbeiters. Vorab werden die Mitarbeiter aufgrund ihrer bisher erlangten Qualifikationen einer bestimmten Lohngruppe zugeordnet. Die Entlohnung steht folglich nicht in Abhängigkeit davon, ob die vergütete Qualifikation tatsächlich verlangt beziehungsweise erbracht wird. Eine supplementäre Entlohnung entsteht für den Zuwachs von Kenntnissen und Fähigkeiten. Dadurch wird unter anderem ein Anreiz zur Weiterbildung geschaffen.¹⁵⁶

Beim Multiskill-based Pay-System richtet sich die Entlohnung nach der Anzahl der erreichten Mehrfachqualifikationen aus. Die Mitarbeiter werden demnach für die Vielzahl ihrer erworbenen und anwendbaren Qualifikationen bezahlt. Dadurch kann ein Anreiz zu einer breiten Wissensbasis erfolgen, die durch das Job Enrichment, das im Rahmen dieser Arbeit im vorherigen *Kapitel 4.2* genauer erläutert wurde, unterstützt werden.¹⁵⁷

Das Modell der qualifikationsgerechten Entlohnung und der Prämienlohn werden in *Kapitel 5.6* des Analyseteils erneut aufgegriffen. Diese Modelle sind als strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bezüglich der Steigerung der Arbeitszufriedenheit und somit zur Erhöhung der Verbundenheit geeignet. Eine weitere monetäre Zufriedenheitssteigerung kann durch freiwillige Sozialleistungen erfolgen. Diese werden im nächsten Kapitel aufgezeigt.

4.7 Freiwillige Sozialleistungen

In den folgenden Abschnitten werden einige monetäre Alternativen zur Gehaltserhöhung vorgestellt. Diese werden als freiwillige Sozialleistungen betitelt. Die in diesem Kapitel erläuterten Alternativen stellen bei weitem nicht alle Möglichkeiten dar. In dieser Arbeit wurden gezielt nur einige ausgewählt, die im Kontext der Mitarbeiterbindung verwendet werden können. Diese sind: Vermögenswirksame Leistungen, Fahrtkostenersatz, Dienstwagen zur privaten Nutzung, Essenszuschüsse und betriebliche Altersvorsorge.

Vermögenswirksame Leistungen (VL). Vermögenswirksame Leistungen sind Zahlungen, die viele Unternehmen, zusätzlich zum Gehalt, leisten, die einem kleinen Vermögensaufbau dienen sollen. Diese Zusatzgelder werden in spezielle

¹⁵⁶ vgl. Bühner: 2001, S. 12 f

¹⁵⁷ vgl. Bühner: 2001, S. 12 f

VL-Verträge investiert, die grundsätzlich vier Anlageformen bilden: Bausparverträge, Banksparrpläne, Fondssparpläne oder eine betriebliche Altersvorsorge. Bei allen Formen ist die Laufzeit vorgeschrieben. Sechs Jahre lang werden die zusätzlichen Zahlungen angelegt. Daran schließt eine Speerzeit von bis zu zwölf Monaten an. Nach diesen sieben Jahren kann der Mitarbeiter selbst über sein Geld verfügen.¹⁵⁸

Fahrtkostenersatz. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, einen Fahrtkostenersatz vom Arbeitgeber zu erhalten. Dies basiert auf freiwilliger Basis. Beteiligt sich ein Arbeitgeber an den Fahrtkosten, zahlt er in der Regel einen Zuschuss für Fahrten zwischen der Wohnung und Arbeitsstätte in Höhe einer Entfernungspauschale von 0,30 Euro pro Entfernungskilometer.¹⁵⁹

Eine weitere Möglichkeit ist die Gewährung eines Sachbezugs im Kontext des Fahrtkostenersatzes. Hierzu bietet sich eine Überlassung eines Jobtickets für öffentliche Verkehrsmittel für die Wege zwischen der Wohnung und der Arbeitsstätte an.¹⁶⁰

Dienstwagen zur privaten Nutzung. Hierbei übernimmt das Unternehmen die Anschaffungskosten, Versicherung, Sprit, Wartung und Reparaturen. Der Mitarbeiter zahlt in der Regel die Steuern und Sozialabgaben, welche für private Fahrten anfallen.¹⁶¹ Grundsätzlich sind dazu zwei Berechnungsmethoden aufgestellt. Zum einen die pauschale 1%-Methode und zum anderen die sogenannte individuelle Methode, die anhand eines zu führenden Fahrtenbuchs die tatsächlich entstandenen Kosten berechnen kann.¹⁶²

Essensgeld. Oftmals bieten Unternehmen durch Kantinen, Mahlzeiten für die Mitarbeiter kostenlos oder verbilligt an. Eine weitere Möglichkeit bieten die sogenannten Restaurantschecks oder Essensmarken, die in Gaststätten oder vergleichbaren Einrichtungen eingelöst werden können.¹⁶³ Diese drei sind die am häufigsten angebotenen freiwilligen Sozialleistungen. Das Unternehmen leistet Zuschüsse zur Verpflegung für den Mitarbeiter.¹⁶⁴

¹⁵⁸ vgl. Gesellensetter: 2007, S. 84

¹⁵⁹ vgl. Foerster: 2014, S. 52

¹⁶⁰ vgl. Foerster: 2014, S. 54

¹⁶¹ vgl. Sammet: 2006, S. 137

¹⁶² vgl. Foerster: 2014, S. 55

¹⁶³ vgl. Foerster: 2014, S. 64 f

¹⁶⁴ vgl. Sammet: 2006, S. 137

Betriebliche Altersvorsorge. Im Rahmen einer betrieblichen Altersvorsorge werden dem Mitarbeiter Leistungen der Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung vom Arbeitgeber zugesagt. Die betriebliche Altersvorsorge kann über fünf Durchführungswege erfolgen: Direktzusage, Unterstützungskasse, Pensionskasse, Pensionsfonds oder Direktversicherung. Eine weitere Möglichkeit ist die Entgeltumwandlung zu Gunsten der betrieblichen Altersvorsorge. Hierzu verzichtet der Mitarbeiter auf bestimmte Teile seines Gehaltes wie beispielsweise Teile des Weihnachts- oder Urlaubsgeldes. Diese dann vom Arbeitgeber zum Erwerb eines Anrechtes auf betriebliche Altersvorsorge verwendet wird.¹⁶⁵

Die vorgestellten freiwilligen Sozialleistungen sind wie o.g. nur gezielt ausgewählt und bilden nicht das gesamte Spektrum von Möglichkeiten ab. Im Laufe des nächsten Kapitels wird analysiert, ob diese und andere strategische Maßnahmen des *Kapitels 4* sinnvoll im Hinblick auf die Effizienz der Verbundenheit einzusetzen sind.

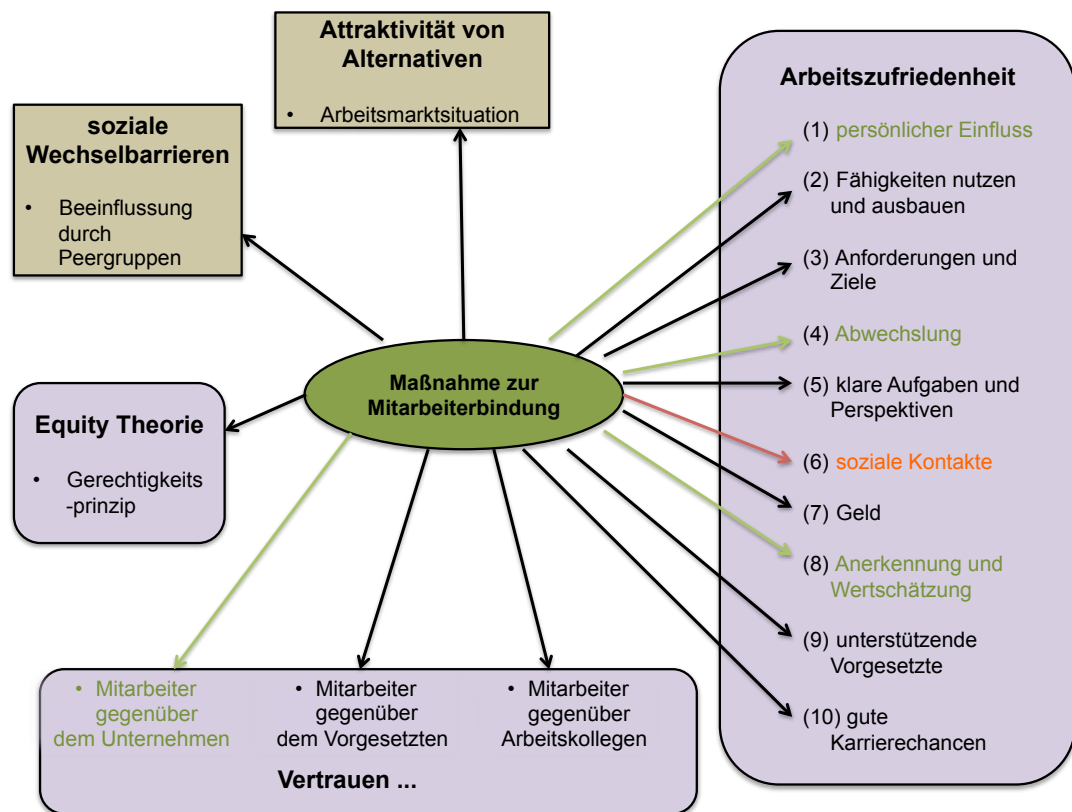
5 ANALYSE: SINNVOLLE STRATEGISCHE MAßNHAMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG IM HINBLICK AUF DIE EFFIZIENZ DER VERBUNDENHEIT

In diesem Kapitel werden die strategischen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung analysiert und auf Effektivität, hinsichtlich der Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit und Gebundenheit, geprüft. Dazu wurde eine Fragestellung erarbeitet, die als Leitfrage dient.

2. Leitfrage: Was sind für Dienstleistungsunternehmen geeignete strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung im Hinblick auf die Effizienz der Verbundenheit?

Zur Beantwortung dieser Leitfrage werden die jeweiligen Maßnahmen auf die Beeinflussung der einzelnen Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit und Gebundenheit geprüft. Die nachfolgende Abbildung dient als Übersicht und Grundlage des Analysevorgehens. Sie wird in den folgenden Kapiteln auf die jeweilige Maßnahme zur Mitarbeiterbindung erstellt und analysiert.

¹⁶⁵ vgl. Foerster: 2014, S. 78 f

Abb. 5-1 Analyseverfahren¹⁶⁶

Legende:



Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit



Faktoren zur Stärkung der Gebundenheit



strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung



keine Beeinflussung

X Y positive Beeinflussung

X Y negative Beeinflussung

¹⁶⁶ Eigene Darstellung

5.1 Personalcontrolling

Das Personalcontrolling stellt die Grundlage für die Einführung strategischer Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Deshalb kann das Personalcontrolling nicht als eine eigenständige Maßnahme zur Mitarbeiterbindung betitelt werden. Jedoch werden bei diesem Vorbereitungsprozess schon einige Faktoren, die zur Verbundenheitssteigerung führen, berücksichtigt.

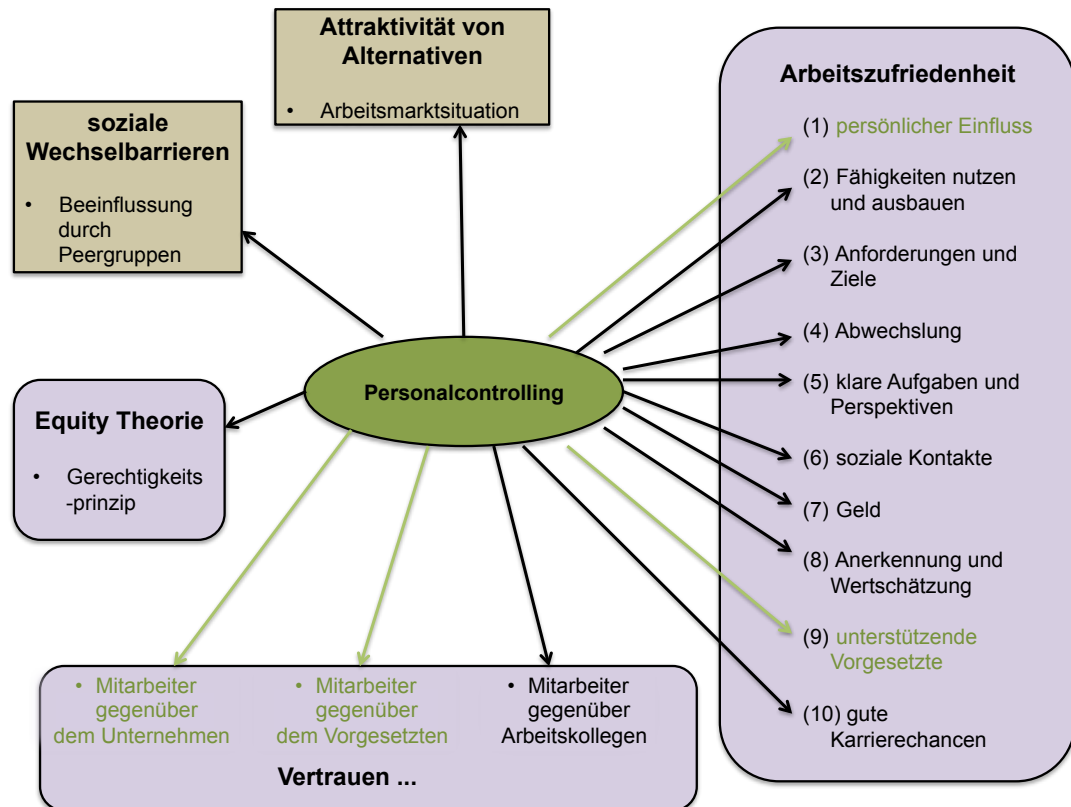


Abb. 5-2 Analyseverfahren Personalcontrolling¹⁶⁷

Legende:



Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit



Faktoren zur Stärkung der Gebundenheit



strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung



keine Beeinflussung

X Y → positive Beeinflussung

X Y ← negative Beeinflussung

¹⁶⁷ Eigene Darstellung

Die kontinuierliche Berücksichtigung der wechselnden Bedürfnisse der Mitarbeiter ist eine wesentliche Aufgabe des Personalcontrollings. Um diese Aufgabe zu erfüllen, sind regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche unumgänglich. In der Regel ist diese Aufgabe den Vorgesetzten zugeteilt. In solchen Mitarbeitergesprächen bedarf es herauszufinden in welcher Lebensphase sich der Mitarbeiter befindet und welchen individuellen Wünschen und Bedürfnissen er nachgeht. Dadurch können Faktoren, wie der persönliche Einfluss und das Gefühl des unterstützenden Vorgesetzten, zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit bestärkt werden. Dem Mitarbeiter wird ein Gefühl der Mitwirkung und Mitgestaltung bei der Erarbeitung der Maßnahmen übermittelt. Des Weiteren gibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter das Gefühl der Aufmerksamkeit und des Interesses am Wohlergehen der Mitarbeiter. Durch Akzeptanz von Verbesserungsvorschlägen zu bestimmten Maßnahmen wird das Interesse des Vorgesetzten glaubwürdig. So wird schon vor der Einführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, dem Aspekt der Arbeitszufriedenheit eine positive Grundlage gegeben.

Das Vertrauen zum Vorgesetzten wird durch Ansprechbarkeit und soziale Nähe, welche Mitarbeiter durch Mitarbeitergespräche empfinden, gestärkt. Auch das Vertrauen in das Unternehmen selbst wird durch die aktive Interessenverfolgung erhöht. Die persönlichen Ansichten und Bedürfnisse der Mitarbeiter finden Berücksichtigung seitens des Unternehmens.

Abschließend ist festzuhalten, dass Personalcontrolling nicht nur die Vorbereitung strategischer Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung abdeckt, sondern auch schon teilweise dazu beiträgt, dass sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Auch die Stärkung des Vertrauens in das Unternehmen, welches eine Basis zur Erstellung von Maßnahmen bildet, zeigt wie effektiv und notwendig das Personalcontrolling im Hinblick auf eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist.

5.2 Ausgewählte Bestandteile der Personalentwicklung

Zu Beginn werden die drei Aufgabenerweiterungsmodelle - Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment sowie Weiterbildungsmaßnahmen und im zweiten Teil das Führungsverhalten und das betriebliche Vorschlagswesen analysiert und auf die Effektivität zur Mitarbeiterbindung geprüft.

5.2.1 Job Rotation, -Enlargement, -Enrichment und Weiterbildungsmaßnahmen

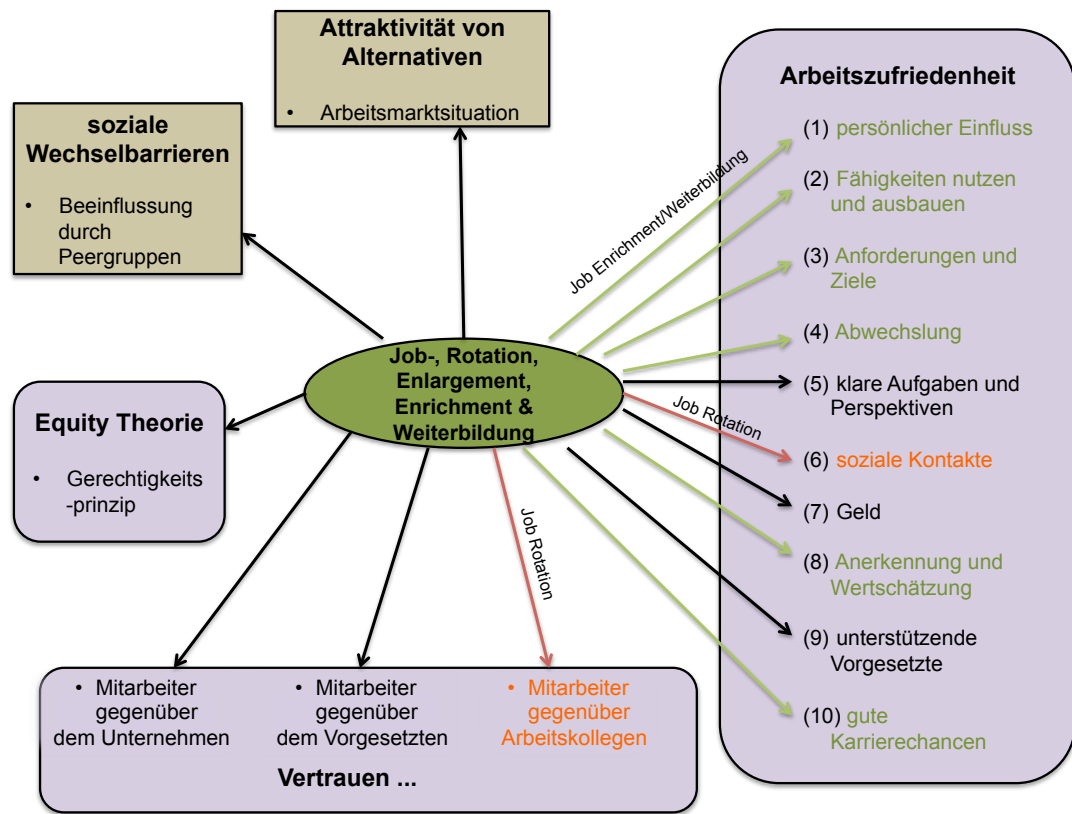


Abb. 5-3 Analyseverfahren Job Rotation, -Enlargement, -Enrichment & Weiterbildung¹⁶⁸

Legende:



Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit



Faktoren zur Stärkung der Gebundenheit



strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung



keine Beeinflussung

X Y positive Beeinflussung

X Y negative Beeinflussung

Ein wesentlicher Ansatz für die Entwicklung von Mitarbeiterzufriedenheit ist die Erschaffung von Abwechslung im Tätigkeitsbereich. Durch einen regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel, der Job Rotation, erlernen die Mitarbeiter neue Arbeitsmethoden. Job Enlargement sowie Job Enrichment fördern die Erweiterung

¹⁶⁸ Eigene Darstellung

der Arbeitstätigkeiten. Auch Weiterbildungsmaßnahmen können aufgrund des neu erlernten Fachwissens zur Bereicherung der Tätigkeitsbereiche führen.

Festzuhalten ist, dass alle drei Modelle die Abwechslung von Arbeitstätigkeiten fördern. Diese kann auch als Folge von Weiterbildungsmaßnahmen generiert werden. Jedoch bedarf es der Beachtung, dass sich Mitarbeiter nicht überfordert fühlen. Denn eine Überforderung kann in Unzufriedenheit münden.

Ein bedeutender Ansatz, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter anzuregen, stellt die Entwicklung durch Aneignung von neuen Fähigkeiten und Fachwissen dar. Des Weiteren verspüren Mitarbeiter oft ein Gefühl, sich neuen Herausforderungen stellen zu wollen und streben nach persönlichen Anforderungen. Auch zukunftsbezogene Veränderungen im Sinne von Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten sind zufriedenheitssteigernd. Diesen Bedürfnissen werden mithilfe der o.g. Modelle Beachtung geschenkt. Durch Erweiterungen der Tätigkeitsfelder und des Arbeitsplatzwechsels erlernen Mitarbeiter neue Fähigkeiten, setzen sich mit neuartigen Situationen auseinander und werden gefordert. Diese können zur Folge haben, dass Mitarbeitern, aufgrund von vielfältigem Fachwissen, Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden. Hierbei bedarf es der Beachtung, dass sich Forderung und Förderung nicht in eine Überforderung entwickelt.

Der persönliche Einfluss, der sich aus Entscheidungskompetenzen und Entscheidungsspielräumen zusammensetzt, kommt nur bei dem Job Enrichment Modell und bei den Weiterbildungsmaßnahmen zum Tragen. Das Job Enrichment Modell beinhaltet nicht nur die Erweiterung der Tätigkeit, sondern auch des Anforderungsniveaus. Zusätzlich zur eigentlichen Arbeitsaufgabe bekommen Mitarbeiter Verantwortung für Vorbereitungs- Planungs- und Kontrollaufgaben zugewiesen. Hierzu bedarf es gleichzeitig, dem Mitarbeiter höhere Entscheidungsspielräume und Entscheidungskompetenzen zu gewährleisten. Auch bei den Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt eine Mitbestimmung, oft auch eine Mitgestaltung, von den erwünschten Lernzielen.

Doch auch mögliche negative Aspekte können, zum Beispiel durch das Job Rotation Modell, gefördert werden. Der soziale Kontakt und das Vertrauen in andere Unternehmensangehörige stellen bedeutende Einflussfaktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit dar. Das Job Rotation Modell fördert zwar die Erhöhung der Sozialkompetenzen und bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit eines vielfältigen

Netzwerkes im Unternehmen aufzubauen. Jedoch wird die Entwicklung einer Vertrauensbasis in einzelne Arbeitskollegen erschwert, da stetig ein Umgang mit neuen Unternehmensangehörigen ansteht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle drei Aufgabenerweiterungsmodelle und Weiterbildungsmaßnahmen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter fördert. Jedoch generieren die Job Rotation und -Enlargement Modelle keine dauerhafte Mitarbeiterzufriedenheit. Da zu häufig auftretende Abwechslungen, wie der stetige Wechsel der Arbeitstätigkeiten, zu Überforderung führen können. Des Weiteren bieten beide Modellvarianten keine Erweiterung der Entscheidungsspielräume. Gerade auch in Dienstleistungsunternehmen ist das Job Rotation Modell schwierig umzusetzen. Da es sich mutmaßen lässt, dass ohne ausreichende Fachfähigkeiten der Mitarbeiter, dem Konsumenten nicht die beste mögliche Leistung des Unternehmens erbracht werden kann. Eine Verbindung von Weiterbildungsmaßnahmen und dem Job Enrichment Modell erscheint als effektivste Maßnahme zur Steigerung der Mitarbeiterbindung hinsichtlich der Verbundenheit. Durch Weiterbildungsmaßnahmen wie beispielsweise Seminare, Schulungen und Lehrgänge wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, ihre Fähigkeiten auszubauen und ihr Fachwissen zu erweitern. Dieses kann dann mithilfe von Job Enrichment Strategien eingesetzt werden, so können Mitarbeiter ihr neu erworbenes Wissen hinsichtlich ihrer Arbeitstätigkeit auf einem höheren Anforderungsniveau ausüben.

5.2.2 Führungsverhalten und betriebliches Vorschlagswesen

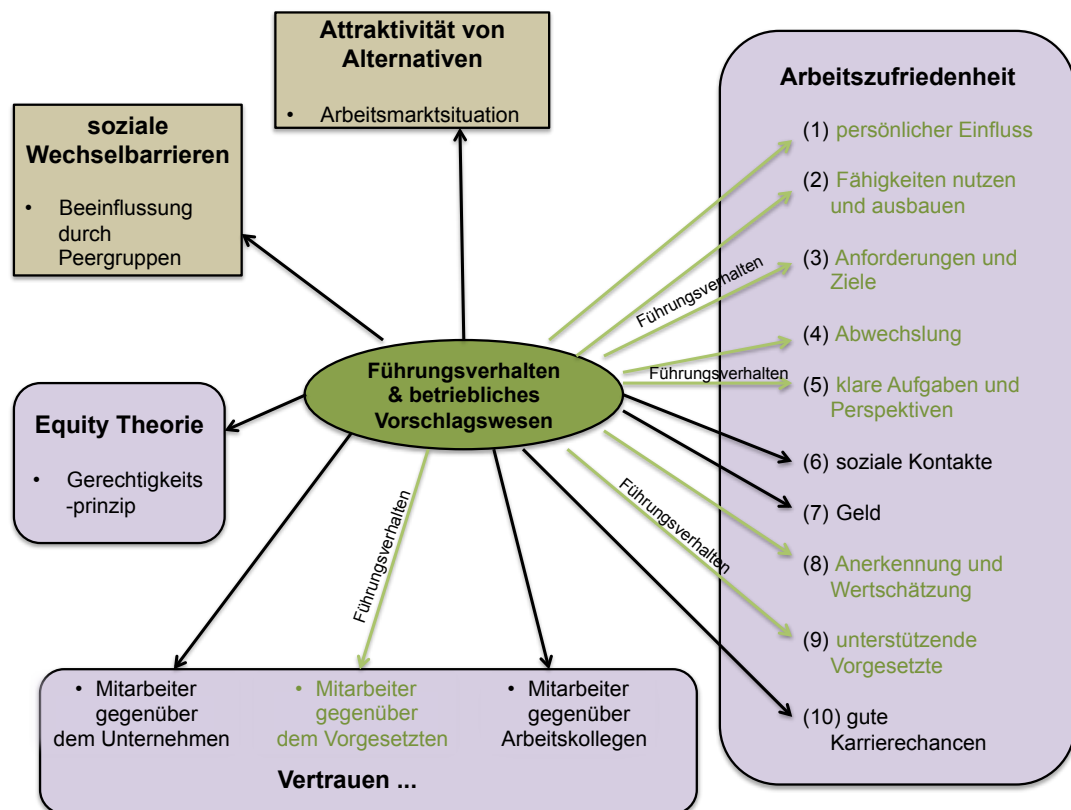


Abb. 5-4 Analyseverfahren Führungsverhalten & betriebliches Vorschlagswesen¹⁶⁹

Legende:



Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit



Faktoren zur Stärkung der Gebundenheit



strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung



keine Beeinflussung

X Y → positive Beeinflussung

X Y ← negative Beeinflussung

Zu den wesentlichen Maßnahmen hinsichtlich des Führungsverhaltens gehören regelmäßig durchzuführende Mitarbeiter-, Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche. Durch mögliche Themenbehandlungen wie individuelle, neue oder derzeitige Aufgabenfelder sowie Zukunfts- und Karriereperspektiven bekommt der Mitarbeiter das Gefühl mitentscheiden und eine gewisse Kontrolle ausüben zu können, über das was ihm widerfährt. Jedoch ist ein bedeutender einzuhaltender Aspekt die Umsetzung der vereinbarten Ziele und Perspektiven. So können anhand der individuellen Wünsche und Bedürfnisse der

¹⁶⁹ Eigene Darstellung

Mitarbeiter die Arbeitsanforderungen erhöht, die Fähigkeiten ausgebaut und somit eine Abwechslung geschaffen werden. Was wiederum zu einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit führt. Feedbackgespräche führen zu Klarheit bezüglich der Aufgaben und Perspektiven. Positives Feedback zeigt dem Mitarbeiter Anerkennung und Wertschätzung auf, kollektives Feedback kann als Chance zur Weiterentwicklung angesehen werden. Diese können eine Sicherheit beim Mitarbeiter erzeugen und somit zur Zufriedenheitssteigerung beitragen. Das Vertrauen des Mitarbeiters in den Vorgesetzten wird bei Einhaltung der hier genannten Aspekte wesentlich gestärkt.

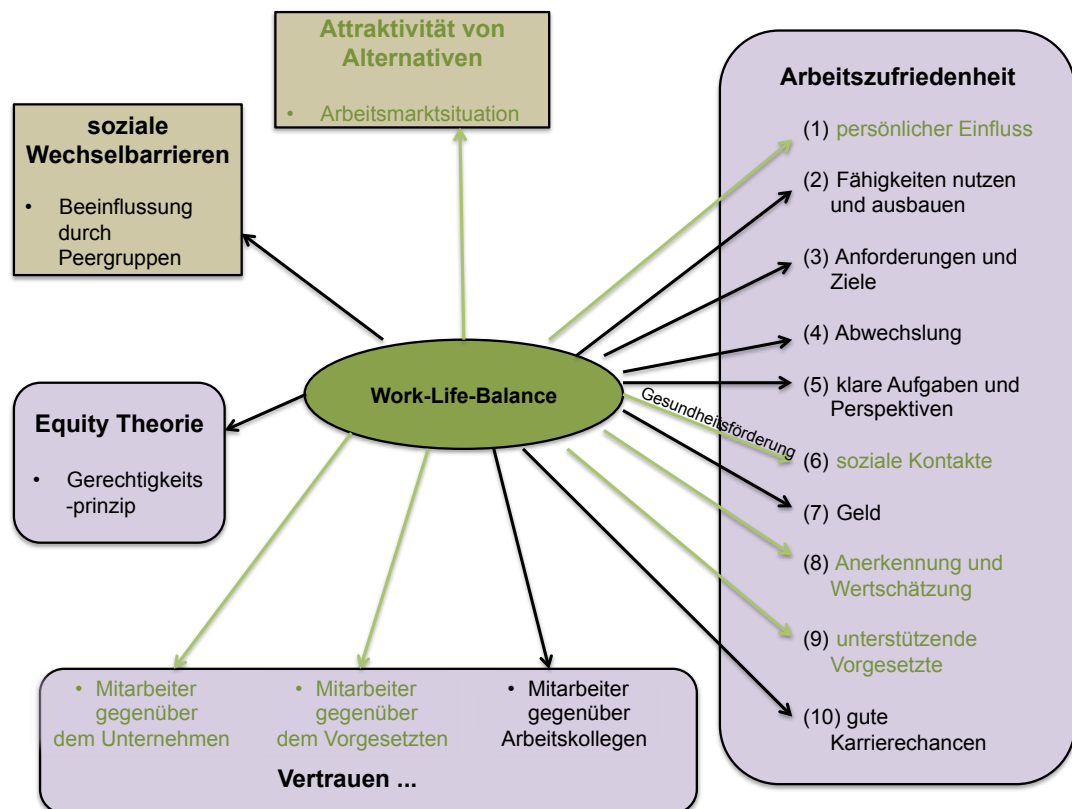
Das Führungsverhalten kann hinsichtlich einer Vielzahl der zehn Schlüsselmerkmale die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Somit ist das Führungsverhalten inklusive der Durchführung von Mitarbeiter-, Feedback- und Zielvereinbarungsgesprächen, eine der effektivsten und einflussstärksten Maßnahmen, um die Mitarbeiter im Kontext der Verbundenheit an das Unternehmen zu binden.

Wie im obigen Abschnitt schon angemerkt, ist die Mitwirkung und Mitgestaltung der Mitarbeiter in Arbeitsprozessen ein wesentlicher Steigerungsfaktor der Zufriedenheit. Diese werden bei der Maßnahme des betrieblichen Vorschlagswesens voll ausgeschöpft, da hierbei dem Mitarbeiter die Chance zur aktiven Mitgestaltung des Betriebsgeschehens ermöglicht wird. Ziele eines betrieblichen Vorschlagswesens sind unter anderem die Kreativität der Mitarbeiter anzuregen und die Arbeitsmonotonie zu reduzieren. Dabei bedarf es, dass Mitarbeiter über sich hinauswachsen und sich mit Prozesssituationen auseinandersetzen. Demzufolge ist eine Abwechslung der täglich zu erbringenden Aufgaben vorausgesetzt. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Ideen einzureichen, die einen persönlichen Nutzen schaffen. Diese Faktoren tragen zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

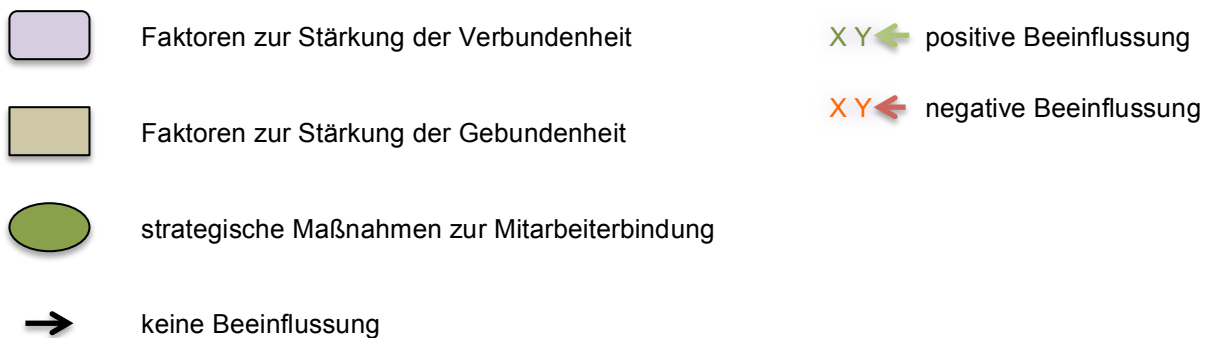
Die Equity Theorie besagt, dass Arbeitnehmer für ihre erbrachten Leistungen im Gegenzug einen Ertrag vom Arbeitgeber erwarten beziehungsweise als gerecht empfinden. Besteht dieses Empfinden bei den Mitarbeitern, so erhöht sich die Verbundenheit dem Unternehmen gegenüber. Dies ist zum Beispiel durch eine Prämienzahlung, von erfolgreich umzusetzenden Vorschlägen, positiv umsetzbar. Des Weiteren wird den Mitarbeitern ein Gefühl der Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistungen übermittelt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein betriebliches Vorschlagswesen eine immense und effektive Einflussgröße zur Steigerung der Verbundenheit aufweist. Es stellt nicht nur eine effektive Maßnahme zur Mitarbeiterbindung dar, sondern kann auch zur Vereinfachung und Verbesserung somit zu Kostenersparnissen von Prozessen führen. Da wie in *Kapitel 1.1* schon genauer erläutert, Dienstleistungen sich ausschließlich über die Qualität der erbrachten Leistungen differenzieren können, schafft das betriebliche Vorschlagswesen die Möglichkeit die Qualität und den Leistungsprozess kontinuierlich zu verbessern.

5.3 Work-Life-Balance

Abb. 5-5 Analyseverfahren Work-Life-Balance¹⁷⁰

Legende:



170 Eigene Darstellung

Die Unterstützung von Vorgesetzten ist in den verschiedenen Lebensphasen die ein Mitarbeiter durchläuft, von wesentlicher Bedeutung. Die Aufmerksamkeit, Umsichtigkeit und das Interesse des Wohlergehens der Mitarbeiter ist gerade in der „Rushhour des Lebens“ stark gefragt. Auch der Beistand und die Ansprechbarkeit der Vorgesetzten in schwierigen Lebensphasen der Mitarbeiter sind ausschlaggebend zur Gründung und Vertiefung einer positiven Vertrauensbasis und der Arbeitszufriedenheit.

Durch die individuellen, auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zusammengestellten, W-L-B Maßnahmen werden Anerkennung und Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter aufgebracht. Des Weiteren wird die Mitgestaltung und Mitwirkung der Mitarbeiter, aufgrund der Individualität einer W-L-B, benötigt und somit der Wunsch nach persönlichem Einfluss erfüllt.

Mit Hilfe von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, wie unentgeltliche oder preisnachlässige Freizeit- und Sportangeboten, wird nicht nur die W-L-B der Mitarbeiter positiv gestaltet, sondern soziale Kontakte zu anderen Unternehmensangehörigen, die zur Steigerung der Zufriedenheit führen, können durch diese Maßnahmen entstehen und vertieft werden.

Bedeutend ist das Vertrauen von Mitarbeitern in das Unternehmen. Dieses dient der Aufrechterhaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter und wird durch W-L-B Maßnahmen enorm bestärkt. Denn aufgrund dieser Tatsache wird dem Mitarbeiter gezeigt, dass sich aktiv um seine Interessen gekümmert wird und seine persönlichen Ansichten und Lebenssituationen berücksichtigt werden.

Auch die Gebundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen wird durch W-L-B Maßnahmen beeinflusst. Wie im *Kapitel 4.1* und der dazugehörigen *Abbildung 4-1* bereits beschrieben, ist die W-L-B auf Platz zwei als Attraktivitätsfaktor für die Arbeitgeberwahl, der angehenden Mitarbeiter positioniert. Daraus lässt sich schließen, dass bei einer positiv bestehenden W-L-B Strategie, sich die Mitarbeiter nicht nur an das Unternehmen verbunden sondern auch gebunden fühlen, da die Attraktivität von Alternativen nicht gegeben ist.

Abschließend ist anzumerken, dass W-L-B Maßnahmen eine hohe Effektivität für die Mitarbeiterbindung aufweisen. Es bedarf stetig die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beachten. Anhand der *Absolventenstudie 2012/2013* ist

nachzuweisen, dass eine positive W-L-B sich in den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter widerspiegelt.

5.4 Flexible Arbeitszeiten

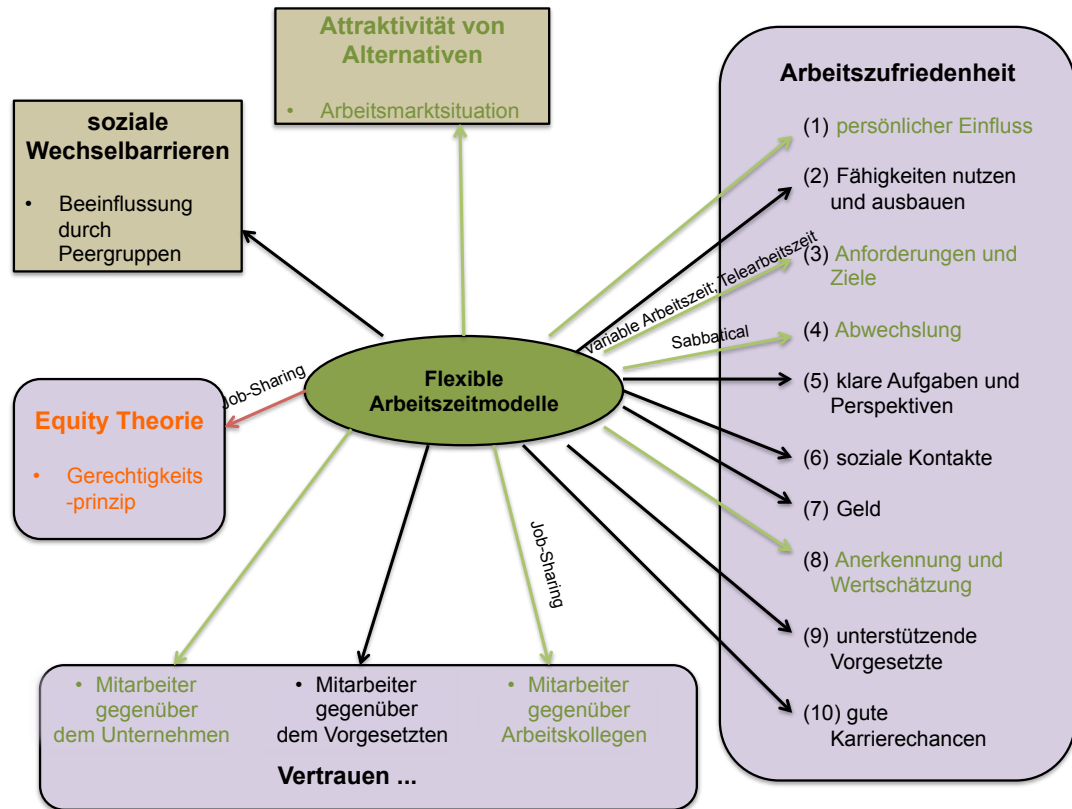


Abb. 5-6 Analyseverfahren flexible Arbeitszeitmodelle¹⁷¹

Legende:



Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit



Faktoren zur Stärkung der Gebundenheit



strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung



keine Beeinflussung

$X \rightarrow Y$ positive Beeinflussung

$X \leftarrow Y$ negative Beeinflussung

Eines der wesentlichsten Zufriedenheitssteigerungen erfolgt bei den flexiblen Arbeitszeitmodellen über persönlichen Einfluss. Bei den chronometrischen Modellen wie Teilzeit-Modelle, Sabbatical-Modelle und Altersteilzeit-Modelle kommen die persönlichen Einflüsse in Form der individuellen Absprache mit dem Unternehmen

¹⁷¹ Eigene Darstellung

zu tragen. Bei dem Teilzeit-Modell besteht beispielsweise die Möglichkeit zur Halbtagsarbeit oder zur Anwesenheit an bestimmten Tagen pro Woche. Die Vereinbarkeit, welches Modell gefahren wird, erfolgt unter Berücksichtigung der individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Leistungsziele des Unternehmens. Auch bei dem Altersteilzeit-Modell bestehen mehrere Varianten der Umsetzung. Gleich wie bei dem Teilzeit-Modell, wird die Festlegung welche Variante zu tragen kommt, unter Berücksichtigung beider Interessen erfolgen. Ebenso bei dem Sabbatical-Modell, bei dem die Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum auf Null gesetzt wird. Die Zeitspanne, wie lange die Auszeit erfolgt, wird dabei wie o.g. vereinbart. Des Weiteren steigert das Sabbatical-Modell die Mitarbeiterzufriedenheit im Kontext der Abwechslung. Dies ist jedoch kein dauerhafter Steigerungsfaktor, wenn nach einiger Zeit des Wiedereintrittes keine Abwechslungen im Sinne von sich verändernden Arbeitstätigkeiten erfolgen.

Die chronologischen Modelle weisen ebenfalls einen hohen persönlichen Einfluss auf. Gerade bei Gleitzeit-Modellen und variablen Arbeitszeiten ist ein enormer persönlicher Einfluss zu generieren. Dies erfolgt durch die individuelle Einteilung des Arbeitsbeginnes und der Arbeitsbeendigung beziehungsweise der freien Einteilung der Arbeitszeit. Es ist ebenso wie bei der Telearbeit, bei der die Arbeitszeit in Absprache mit dem Unternehmen, flexibel einteilbar ist.

Mitarbeiter können die flexible Arbeitszeiteinteilung mitgestalten und mitwirken, wodurch das Gefühl entsteht, eine gewisse Kontrolle ausüben zu können. Folglich steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter an.

Mitarbeiter weisen eine höhere Zufriedenheit auf, wenn sie über sich hinauswachsen, gefordert werden und sich mit neuartigen Situationen auseinandersetzen, die einen persönlichen Nutzen schaffen. Diese sind bei den flexiblen Arbeitszeitmodellen wie der variablen Arbeitszeit und der Telearbeitszeit gegeben. Durch die freie Einteilung der Arbeitszeit werden die Mitarbeiter gefordert, die Organisation des Ablaufes der Leistungserbringung selbst zu führen. Des Weiteren schafft die variable Einteilung einen persönlichen Nutzen, da so vereinfacht die W-L-B eingehalten werden kann.

Beim Job-Sharing Modell teilen sich zwei oder mehrere Mitarbeiter die Verantwortung für eine Vollzeitstelle. Dabei ist Besetzung, gegenseitige Vertretung und Arbeitsinhalte variable einteilbar. Bei diesem Modell entsteht ein enormer persönlicher und individueller Einfluss. Des Weiteren können die sozialen Kontakte ausgebaut und das Vertrauen in Arbeitskollegen gestärkt werden, da eine gegenseitige Unterstützung und Entlastung eine Voraussetzung des Job-Sharing bildet. Jedoch können Diskrepanzen bezüglich des Gerechtigkeitsprinzips Unzufriedenheit zur Folge haben.

Unter der Flexibilisierung finden die persönlichen Bedürfnisse und Lebensphasen der Mitarbeiter Beachtung. Das Vertrauen in das Unternehmen kann dadurch gestärkt werden. Außerdem wird den Mitarbeitern ein Gefühl, des Vertrauens aufgrund der freien Einteilung zurückvermittelt. Auch die Attraktivität des Unternehmens steigt, somit wird zusätzlich zur Verbundenheit, die Gebundenheit positiv beeinflusst.

Unternehmen, die von einer unflexiblen Arbeitszeitgestaltung zu einer Vertrauensarbeitszeit wechseln, können davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter dies auf Dauer honorieren. Mit der Regelung von flexiblen Arbeitszeitmodellen können für die gesamte Lebensgestaltung wesentliche Wirkungen verbunden sein. Die gleitende Arbeitszeit kann so beispielsweise den Stress abbauen, der durch Hetze aus Pünktlichkeitszwang entsteht oder zum Abbau von Verkehrsspitzen in Ballungsräumen beitragen und somit eventuell Unfallgefahren reduzieren. Des Weiteren ist eine Verteilung der arbeitsfreien Tage auf die Werktage für die Steigerung des Erholungswertes fördernd.

Die in diesem Kapitel analysierten Aspekte tragen allesamt zur grundsätzlichen Zufriedenheit der Mitarbeiter bei und stärken entsprechend die Verbundenheit zum Unternehmen. Die Effektivität der flexiblen Arbeitszeiten ist demzufolge enorm hoch, des Weiteren sind diese eine Voraussetzung zu einer positiven W-L-B.

5.5 Persönliche und soziale Netzwerke

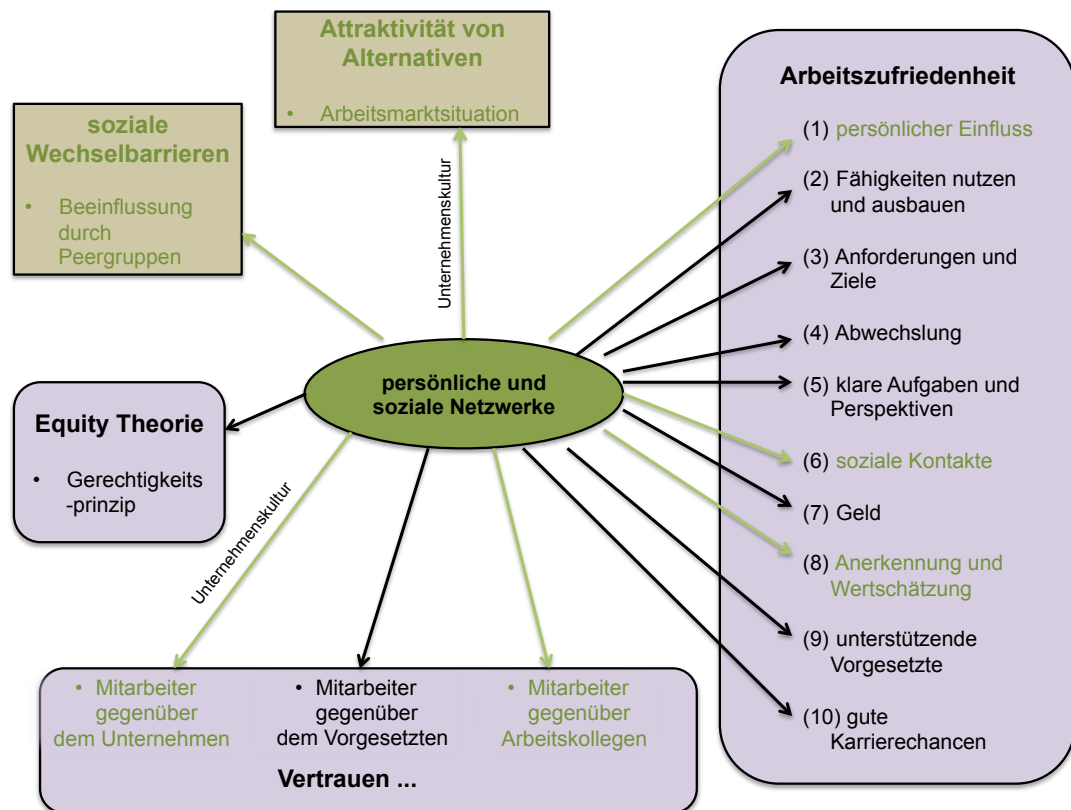


Abb. 5-7 Analyseverfahren persönliche und soziale Netzwerke¹⁷²

Legende:



Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit

X Y ← positive Beeinflussung



Faktoren zur Stärkung der Gebundenheit

X Y ← negative Beeinflussung



strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung



keine Beeinflussung

Wesentliche Faktoren zur Steigerung der Verbundenheit bezüglich persönlicher und sozialer Netzwerke sind soziale Kontakte und Vertrauen in Arbeitskollegen. Durch die in *Kapitel 4.5* vorgestellten Maßnahmen, können sich soziale Kontakte entwickeln und vertiefen. Mithilfe einer von der Leitung des Unternehmens vorgelebten Unternehmenskultur, die mitarbeiterzentriert und unter Berücksichtigung individueller Lebenssituationen aufgestellt ist, steigt das Vertrauen in das Unternehmen. Eine von allen Unternehmensangehörigen gelebte Unternehmenskultur fördert auch das Vertrauen in Arbeitskollegen. Des Weiteren

¹⁷² Eigene Darstellung

lässt es das Unternehmen attraktiver werden, welches die Gebundenheit positiv beeinflusst.

Maßnahmen wie „Kaffee-Ecken“, unentgeltliche oder preisnachlässige Freizeit- und Sportangebote fördern das interpersonale Zusammenspiel der Arbeitskollegen. Dieses stellt die Grundlage für ein positives interpersonales Umfeld am Arbeitsplatz, in dem die gegenseitige Unterstützung, die Entlastung von Kollegen und das Einstehen füreinander zur gerne getätigten Selbstverständlichkeit wird. Für viele Menschen ist das Unterstützen anderer eine Quelle der Befriedigung und trägt somit zur Steigerung der Zufriedenheit bei. Positive interpersonale Zusammenspiele sind entscheidende Einflussgrößen, um eine Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Arbeitskollegen zu schaffen und zu vertiefen. Auch hierbei ist das Vorleben der Geschäftsführung von wesentlicher Bedeutung.

Maßnahmen wie Betriebsveranstaltungen zum Beispiel dem „Tag der offenen Tür“ richten sich nicht an die Mitarbeiter selbst, sondern an die Peergruppen der Mitarbeiter. Solche Art von Veranstaltungen haben mitarbeiterübergreifende informelle Vernetzungen zum Ziel. Hierbei gilt es die Peergruppenmitglieder vom Unternehmen zu überzeugen. Deren Meinung und Beeinflussung führen zur Steigerung der Gebundenheit von Mitarbeitern an das Unternehmen. Aufgrund des Strebens nach Anerkennung in sozialen Gruppen und das Verlangen nach emotionaler Integration und Zugehörigkeit. Jedoch erfolgt das Verweilverhalten durch diese Maßnahme nicht aus freien Stücken, sondern wird von externen Faktoren beeinflusst. Unzufriedenheit und somit eine geringere Leistungserbringung und Leistungsmotivation können mögliche Folgen dieser Maßnahmen bilden.

Soziale Kontakte sind wesentliche Faktoren zur Steigerung der Verbundenheit von Mitarbeitern an Unternehmen. Oft ist der zeitliche Verbleib im Unternehmen dominierender als die Freizeit. Umso bedeutender ist der soziale Kontakt innerhalb des Unternehmens. Des Weiteren entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit und somit eine Identifikation mit dem Unternehmen. Es ist festzuhalten, dass Maßnahmen zu sozialen Kontakten unumgänglich sind und somit eine hohe Effektivität aufweisen. Zusätzlich fördern Maßnahmen wie Freizeit- und Sportangebote den Ausgleich des Arbeitsalltages. So entsteht außerhalb der Arbeitswelt eine ausgewogene und zufriedene Stimmung, welche sich auf den Arbeitsalltag und die Arbeitszufriedenheit übertragen lässt. In Bezug auf Dienstleistungsunternehmen ist ein zufriedenes interpersonales Umfeld von immenser Bedeutung, da sich Spannungen zwischen

den Arbeitskollegen bei den Konsumenten bemerkbar machen können. Des Weiteren ist die Unterstützung untereinander in Dienstleistungsunternehmen oft unabdingbar. Maßnahmen, die als Zielgruppe die Peergruppenmitglieder der Mitarbeiter ansprechen, steigern zwar die Gebundenheit an das Unternehmen. Jedoch ist anzunehmen, dass diese Maßnahmen keine hohe Effektivität aufweisen.

5.6 Vergütungsregelungen

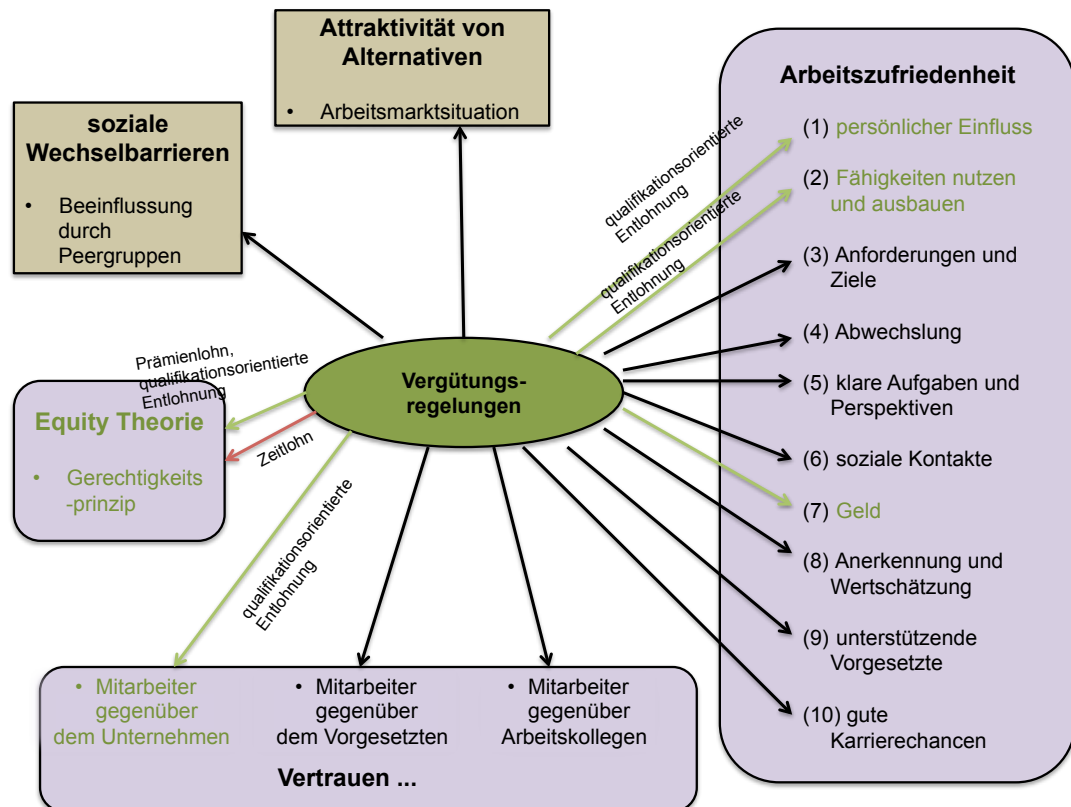
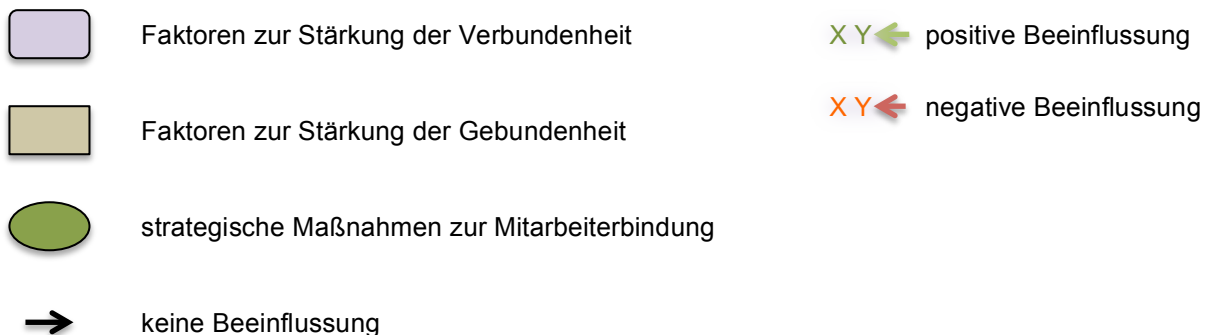


Abb. 5-8 Analysevorgehen Vergütungsregelungen¹⁷³

Legende:



173 Eigene Darstellung

Die *Equity-Theorie* besagt, dass eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt, wenn der Transferprozess zwischen Unternehmen und Mitarbeiter als gerecht wahrgenommen wird. So leistet der Mitarbeiter gewisse Aufwendungen wie Arbeitszeit und Arbeitsleistung. Im Gegenzug dafür erhält er vom Arbeitgeber Erträge beispielsweise eine monetäre Vergütung. Dabei wird die Gerechtigkeit der Tauschprozesse mit dem Quotienten aus Aufwendungen und Erträgen errechnet. Dieses Prinzip tritt bei den Vergütungsregelungen des Prämienlohns, der zu leistungsorientierten Entlohnung zählt sowie bei der gesamten qualifikationsgerechten Entlohnung in Kraft. Der Prämienlohn setzt sich aus einem tariflichen Grundlohn als Basis und einem, je nach definierter Leistungszielsetzung, aufstockendem leistungsorientiertem Zusatzlohn zusammen. Ebenso wie bei der qualifikationsgerechten Entlohnung. Wobei sich bei diesem Modell der Grundlohn durch ein arbeitsanalytisches Verfahren, dieses die erwarteten Leistungen ermittelt, definiert. Die zwei Entlohnungssysteme auf denen der Grundlohn basiert, die in *Kapitel 4.6.2* vorgestellt wurden, orientieren sich allgemein an den Qualifikationen der jeweiligen Mitarbeiter.

Das Gerechtigkeitsprinzip findet folglich bei dem Prämienlohn sowie bei der qualifikationsorientierten Entlohnung Beachtung. Jedoch stellt die qualifikationsorientierte Entlohnung aufgrund der individuellen Ermittlung des Grundlohnes bezüglich des Gerechtigkeitsprinzips die effektivere Maßnahme zur Mitarbeiterbindung dar. Ein negatives Beispiel weist der Zeitlohn auf. Da sich der Lohnsatz nur nach einer definierten Zeiteinheit richtet und die erbrachten Leistungen unberücksichtigt bleiben. Bei diesem Modell kann eine Ungerechtigkeit wahrgenommen werden, welches wiederum zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter führt.

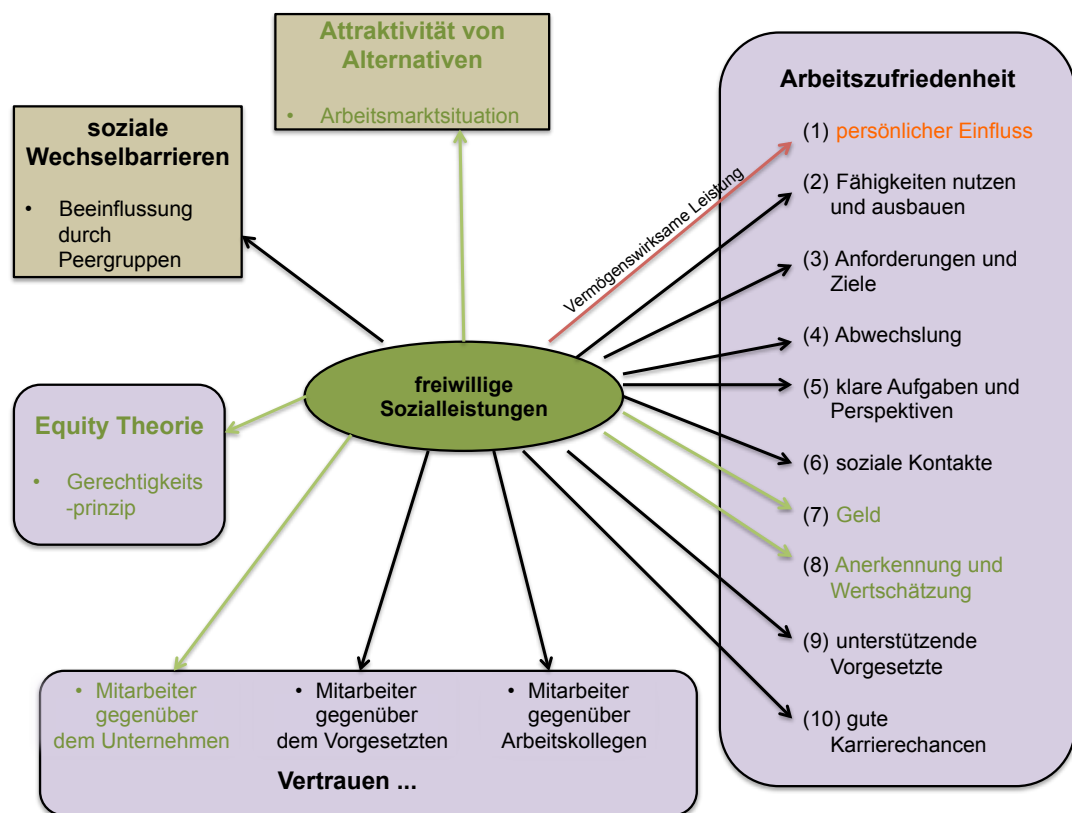
Durch die Ermittlung des Grundlohnes anhand des Qualifikationsstandes der Mitarbeiter, können sich Motivatoren zur Aneignung von neuen Fähigkeiten und Fachwissen entwickeln. Dies kann zu einer weiteren Steigerung der Zufriedenheit führen. Auch der persönliche Einfluss kommt dabei zum Tragen. Da die Mitarbeiter selbst Entscheidungsträger des eigenen Qualifikationsstandes und der zusätzlichen, zur vorausgesetzten Leistungserbringung sind.

Das Vertrauen in das Unternehmen wird durch die qualifikationsorientierte Entlohnung vertieft. Da dem Engagement des Mitarbeiters durch dieses Entlohnungssystem angemessene Beachtung geschenkt wird. Das

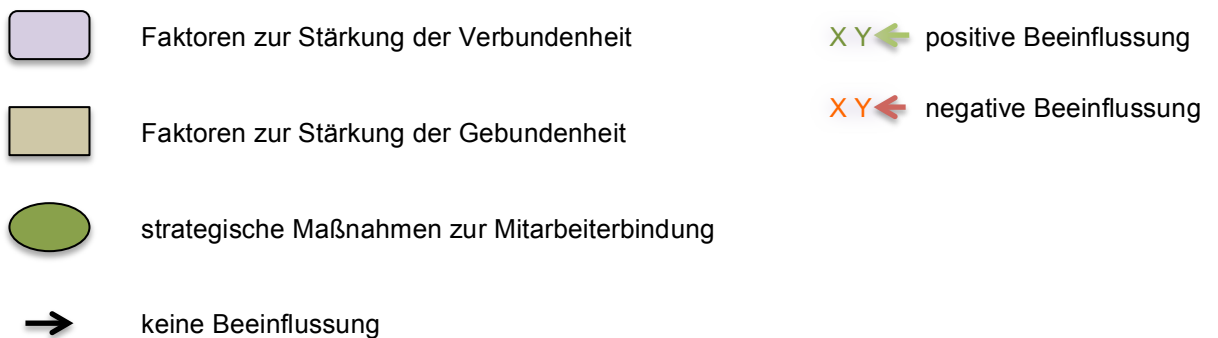
wahrgenommene Anerkennungs- und Wertschätzungsgefühl wird dabei erhöht, welches Mitarbeiterzufriedenheit zur Folge aufweist.

Abschließend ist festzuhalten, dass ein qualifikationsorientiertes Entlohnungssystem eine effektive Maßnahme zur Mitarbeiterbindung hinsichtlich der Steigerung der Verbundenheit darstellt. Jedoch ist zu beachten, dass für Mitarbeiter das Einkommensniveau eine Grundlage zur Arbeitszufriedenheit stellt aber hinsichtlich eines Zeitverlaufes nicht Zufriedenheitssteigernd ist.

5.7 Freiwillige Sozialleistungen

Abb. 5-9 Analysevorgehen freiwillige Sozialleistungen¹⁷⁴

Legende:



174 Eigene Darstellung

Alle in *Kapitel 4.7* vorgestellten freiwilligen Sozialleistungen tragen zum von den Mitarbeitern wahrgenommen Gerechtigkeitsgefühl bei. Die Mitarbeiter leisten Aufwendungen und im Gegenzug erhalten sie zusätzlich zu ihrer Entlohnung die vom Unternehmen freiwillig erbrachten, Sozialleistungen. Hierbei sind jedoch die individuell favorisierten Ertragsformen des jeweiligen Mitarbeiters zu beachten. Für einen Mitarbeiter mit eigenem Pkw, ist die Bereitstellung eines Dienstwagens, dieser für private Strecken genutzt werden kann, eventuell nicht so interessant wie für einen Mitarbeiter ohne eigenen Pkw. Werden die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, entwickelt sich ein Zufriedenheitsgefühl aufgrund des Gerechtigkeitsgesinnes.

Auch das Gefühl der Anerkennung wird durch freiwillige Sozialleistungen gestärkt. Durch die beschriebenen möglichen Maßnahmen wird dem Mitarbeiter eine gewisse Wertschätzung vermittelt. Welche wiederum auch das Vertrauen in das Unternehmen erhöht. Durch Maßnahmen wie VL und betriebliche Altersvorsorge werde Arbeitsplatzsicherheit und mitarbeiterorientiertes, zukunftsförderndes Verhalten gezeigt. Wobei durch VL, der persönlichen Einfluss der Mitarbeiter eingeschränkt wird, da diesen Verträgen eine Laufzeit vorgeschrieben ist.

Die Maßnahmen der Fahrkostenerstattung sowie das Essensgeld stellen effektive Ansätze zur Mitarbeiterbindung dar aufgrund der individuellen Nutzungsmöglichkeiten. Voraussetzung bei der Fahrkostenerstattung ist, dass diese sich nach den individuellen Verkehrsmitteln der Mitarbeiter richtet. Dies kann in Form eines sogenannten Jobtickets, für öffentliche Verkehrsmittel, wie auch die Erstattung von Entfernungskilometern, für die Pkw Nutzung, erfolgen.

Die Attraktivität des Unternehmens wird durch alle freiwilligen Sozialleistungen erhöht. Demzufolge wird auch die Gebundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen positiv beeinflusst. Da andere Unternehmen, individuell für den jeweiligen Mitarbeiter passende Maßnahmen, eventuell nicht anbieten.

Jedoch ist auch wie in *Kapitel 5.6* festzuhalten, dass monetäre Leistungen des Unternehmens, eine Grundlage zur Arbeitszufriedenheit stellen aber sie im Zeitverlauf nicht zur Steigerung beitragen.

6 FAZIT

Der Dienstleistungssektor weist einen stetigen Wachstum auf, folglich ist eine Differenzierung vornehmlich über die Qualität der Mitarbeiter möglich. Es bedarf nicht nur die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, sondern ebenfalls die Leistungsmotivation zu erhöhen. Hierzu ist es notwendig, dass Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen auf einer emotionalen Ebene verbunden fühlen. Die Verbundenheit wird durch Faktoren die zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit beitragen, durch eine Vertrauensbasis in Unternehmensangehörige sowie in das Unternehmen selbst und einem Gleich Gerechtigkeitsgefühl gestärkt. Es bedarf strategischen Maßnahmen um eine Befriedigung dieser Ansatzpunkte zu erzielen und somit die Verbundenheit von Mitarbeitern an das Unternehmen positiv zu beeinflussen. Das Hauptaugenmerk dieser Maßnahmen muss sich dabei an die individuellen Wünsche und Bedürfnisse sowie die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Mitarbeiter richten.

Diese Arbeit orientierte sich unter anderem an der Frage: In wie weit kann die Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen durch strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung beeinflusst werden?

Anfänglich war zu klären, ob die freiwillige und emotionale Art der Bindung überhaupt beeinflussbar ist. Im Verlauf dieser Arbeit wurde deutlich, dass eine gewisse Beeinflussung möglich ist. Durch unternehmerische strategische Maßnahmen können Ansätze zur Befriedigung, der Faktoren die zu einer Verbundenheit führen, geschaffen werden. Um eine langfristige Verbundenheit zu erzielen, ist bei der Entwicklung und Einführung strategischer Maßnahmen die Berücksichtigung der individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter eine wesentliche Aufgabe. Werden diese Belange nicht berücksichtigt ist eine Beeinflussung nur gering möglich. Einige Faktoren stellen eine Grundlage zur Arbeitszufriedenheit und somit zur Stärkung der Verbundenheit dar. Bei diesen lässt sich eine gewisse Unabhängigkeit der individuellen Belange mutmaßen. Zu diesen zählen eine Grundvertrauensbasis in das Unternehmen, welche jedoch weiter zu vertiefen ist, und monetäre Leistungen. Alle darauf aufbauenden Maßnahmen unterliegen einer Notwendigkeit der individuellen Gestaltung. Unter Beachtung der in dieser Arbeit aufgeführten Faktoren zur Stärkung der Verbundenheit sowie die jeweiligen Maßnahmen mit Anpassung an die persönlichen Interessen der Mitarbeiter, ist eine Beeinflussung zur Stärkung der Verbundenheit möglich.

Die zweite Frage mit der sich diese Arbeit beschäftigte lautet: Was sind für Dienstleistungsunternehmen geeignete strategische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung im Hinblick auf die Effizienz der Verbundenheit?

Mit der Beantwortung dieser Frage soll eine mögliche Konzeption zur Mitarbeiterbindung in Dienstleistungsunternehmen gegeben werden.

Es lässt sich festhalten, dass eine Verknüpfung verschiedenster Maßnahmen notwendig ist, um das maximal erwünschte Ziel der Mitarbeiterbindung hinsichtlich der Verbundenheit zu erreichen. Um den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden, ist ein tiefergreifendes Personalcontrolling, welches nicht nur die internen Kerndaten einsieht, unabdingbar. Des Weiteren stärkt dieses das Vertrauen in das Unternehmen, welches eine der Grundlagen zur Mitarbeiterbindung darstellt. Eine weitere Basis zur Mitarbeiterzufriedenheit stellen die monetären Leistungen des Unternehmens. Qualifikationsorientierte Entlohnungssysteme bieten eine mehrfache Abdeckung der Faktoren zur Steigerung von Verbundenheit. Auch das Gerechtigkeitsprinzip findet Berücksichtigung aufgrund der qualifikations- und leistungsorientierten Entlohnung. Freiwillige Sozialleistungen bieten eine gute Grundlage zur Arbeitszufriedenheit. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Maßnahmen die individuell unabhängig einen Nutzen bringen, wie Fahrtkostenerstattung und Essensgeld, und Maßnahmen, die individuell auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt werden müssen, um im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung eine Effektivität aufweisen zu können. Es ist noch einmal anzumerken, dass monetären Leistungen, Grundlagen zur Mitarbeiterzufriedenheit stellen, jedoch hinsichtlich eines Zeitverlaufes keine Zufriedenheitssteigerung aufweist. Flexible Arbeitszeitmodelle, wie die gleitende Arbeitszeit, das variable Arbeitszeitmodell und die Telearbeit sind wesentliche Maßnahmen zur Steigerung der Verbundenheit. Des Weiteren können diese als Voraussetzung einer positiven W-L-B angesehen werden.

Laut der *Absolventenstudie* von 2012/2013 gilt die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben als eine der bedeutendsten Auswahlkriterien zur Arbeitsgeberwahl. Dies zeigt unter anderem die Notwendigkeit und Effektivität von W-L-B Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung auf.

Effektive Maßnahmen, um die sozialen Kontakte der Mitarbeiter untereinander zu stärken und somit die Verbundenheit an das Unternehmen zu erhöhen sind die sogenannten „Kaffee Ecken“ und kostenlose oder preisnachlässige Freizeit- und Sportangebote. Diese fördern den informellen Austausch und das interpersonale Zusammenspiel. Welches unterstützende und leistungsstarke Teamarbeit zur Folge haben kann. Des Weiteren dienen gerade die Freizeit- und Sportangebote als

Ausgleich zum Arbeitsalltag und somit zur Förderung einer positiven W-L-B. Weiterbildungsmaßnahmen und Job Enrichment Strategien erscheinen als die effektiveren Maßnahmen im Gegensatz zu den weiteren Aufgabenerweiterungsmodellen zur Steigerung der Verbundenheit. Da diese eine Vielzahl der Faktoren zur Arbeitszufriedenheit abdecken und den persönlichen Einfluss der Mitarbeiter berücksichtigen, stellen diese wesentliche Determinanten zur Mitarbeiterzufriedenheit dar. Das betriebliche Vorschlagswesen bietet nicht nur eine effektive Maßnahme zur Mitarbeiterbindung, da dieses die Mitgestaltung und Mitwirkung der Betriebsgeschehnisse und Prozessabläufe ermöglicht, sondern auch Vereinfachungen und Verbesserungen von Prozessen, diese Kostenersparnisse und eine höhere Qualitäts- und Leistungserbringung zur Folge haben können. Führungsmethoden und Führungsverhalten können zu den gewichtigsten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung gezählt werden. Alle Faktoren die zur Steigerung der Verbundenheit von Mitarbeitern an das Unternehmen beitragen, können durch die Führung Beachtung bekommen. Dazu sind regelmäßig durchzuführende Mitarbeiter-, Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche hilfreich.

Gerade in der Dienstleistungsbranche ist die Mitarbeiterbindung für die Beziehung des Unternehmens zum Kunden von hoher Bedeutung. Die Kundenbindung kann durch die Fluktuation eines Kundenkontaktmitarbeiters enorm gefährdet werden, da die Loyalität des Kunden sich mehr an den Mitarbeiter richtet und weniger an das Unternehmen. So kann eine Fluktuation eines Mitarbeiters den Kundenverlust zur Folge haben. Des Weiteren kann der Verlust eines Mitarbeiters die Gefahr mit sich bringen, dass wertvolles Fachwissen und das Wissen über den Kunde, für das Unternehmen verloren gehen. Die genannten Folgen von Mitarbeiterfluktuation in Dienstleistungsunternehmen zeigen deutlich auf, dass durch den Verlust eines Mitarbeiters die Wettbewerbsfähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens folgeschwer belastet wird.

Es gilt, individuelle Bedürfnisse, Potenziale, Stärken, Fähigkeiten und Ziele der Mitarbeiter zu verstehen und mit den Angeboten und Optionen im Unternehmen zu verbinden.

7 AUSBLICK

Unklar ist bisweilen, ob durch soziale Wechselbarrieren, die Gebundenheit oder Verbundenheit von Mitarbeitern an das Unternehmen gestärkt wird. Im *Abschnitt 2.4* werden die sozialen Wechselbarrieren der Gebundenheit zugeordnet. Dies erscheint zunächst plausibel, da diese als Einflussgröße des Verbleibens im Unternehmen von extern an den Mitarbeiter herangetragen werden und das Entscheiden entgegen der eigenen Meinung erfolgt. Ein möglicher Forschungsansatz könnte die Untersuchung sein, ob die Gebundenheit im Kontext der sozialen Wechselbarrieren sich in eine Verbundenheit entwickeln kann. Annehmbar wäre der Fall, dass sich die Arbeitskollegen zu einer Peergruppe entwickeln und aufgrund des sozialen Netzwerkes und der damit möglich zusammenhängenden Arbeitszufriedenheit und Vertrauensbasis eine freiwillige Bindung (Verbundenheit) an das Unternehmen entsteht.

Ein weiteres wesentliches Augenmerk ist auf die sich verändernden individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu legen. Hierbei gilt es regelmäßig effektive Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung hinsichtlich der Verbundenheit zu entwickeln, diese auf die individuellen Belange jedes einzelnen abgestimmt werden können. Ansetzend daran könnte die Weiterentwicklung zu einer noch effektiveren Ermöglichung der W-L-B erarbeitet werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Althausen, U., Schmitz, M. & Venema, C. (2008). *Demografie – Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Annemarie, H. & Ziemeck, I. (2006). *Kunden- und mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung industrieller Dienstleistungsunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Badura, B. (2010). *Die Version einer gesunden Organisation*. In: Badura, B. (Hrsg.). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Berthel, J. & Becker, F.-G. (2013). *Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bieberstein, I. (1995). *Dienstleistungs-Marketing. Modernes Marketing für Studium und Praxis*. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl Verlag.

Bosch, G., Hennicke, P., Hilbert, J., Kristof, K. & Scherhorn, G. (2002). *Die Zukunft von Dienstleistungen. Ihre Auswirkung auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Bruhn, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. 9. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Bröckermann, R. (2013). *Personalbindung: Hype oder Notwendigkeit, Aktionismus oder Konzeption?* In: Bröckermann, R. & Pepels, W. (Hrsg.). *Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber*. Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH.

Buchwald, C. & Wiener, B. (2012). *Employee Branding als neue Personalstrategie. Familienfreundlichkeit als strategischer Vorteil*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Burkart, B. & Schwaab, M.-O. (2013). *Personalbindungsstrategien in Dienstleistungsunternehmen*. In: Bröckermann, R. & Pepels, W. (Hrsg.). *Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber*. Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH.

Bühner, R. (2001). *Entgelt – Neue ziel- und qualifikationsorientierte Entgeltsysteme*. 2. Auflage. München: TCW Transfer-Centrum.

Coleman, J.S. (1982). Systems of trust: A rough theoretical framework. *Angewandte Sozialforschung*, 10 (1-2) 1982, 277-299.

Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. In: Bröckermann, R. (Hrsg.). *Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung*. Band 18. München: Rainer Hampp Verlag.

Dehner, K. & Schnabel, A. (2008). Mitarbeiterbindung: Das Gefühl der Zugehörigkeit erzeugen. *Wirtschaft + Weiterbildung*, (6) 2008, 21-26.

Dincher, R. & Mosters, M. (2011). *Personalauswahl und Personalbindung*. 2. Auflage. Neunhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V..

Dornach, A. (1993). *Organisation von Dienstleistungen bei Herstellern von langlebigen Wirtschaftsgütern*. Augsburg: Universität Augsburg.

Foerster, A.-F. (2014). *Zuwendungen an Arbeitnehmer optimal gestalten 2014. Steueroptimale Zusatzleistungen im Überblick*. Nürnberg: DATEV eg.

Gardini, M. (2014). Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 6 (1) 2014, 57-73. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Gesellensetter, C. (2007). Vermögenswirksame Leistungen. Mäuse vom Chef. *Karriere*, (7) 2007, 84-88.

Graeff, P. (1998). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH.

Grant, A.H. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 383-417.

Güthoff, J. (1995). *Qualität komplexer Dienstleistungen: Konzeption und empirische Analyse der Wahrnehmungsdimensionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Hansen, K. (2013). *Work-Life-Balance*. In: Bröckermann, R. & Pepels, W. (Hrsg.). *Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber*. Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH.

Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western College.

Homburg, C. & Bruhn, M. (2008). *Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*. In: Homburg, C. & Bruhn, M. (Hrsg.). *Handbuch Kundenmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. 6. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Hunziger, A. & Biele, G. (2002). Retention-Management – Wie Unternehmen Mitarbeiter binden können. *Wirtschaftspsychologie*, (2) 2002, 47-52.

Kauffeld, S. & Schermuly, C.C. (2011). *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*. In: Kauffeld, S. (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Koller, M. (1990). Sozialpsychologie des Vertrauens: Ein Überblick über theoretische Ansätze. In: Mummendey, H. D. (Hrsg.). *Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie: psychologische Forschungsberichte*, 153 (7) 1990, 1-12.

Maleri, R. (1997). *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Meffert, H. & Bruhn, M. (2009). *Dienstleistungs-marketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 6. vollständig neubearbeitete Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Meifert, M. (2008). Schutz vor Abwerbung. Ungewollte Fluktuation bekämpfen. *Personalmagazin*, (5) 2008, 16-18.

Nagel, A. (2005). Was Mitarbeiter bindet. *Personalmanagement*, (4) 2005, 24-27.

Orth, N. (2013). Wer rastet, der rostet. *Personalwirtschaft*, (12) 2013, 38-40.

Pepels, W. (2012). *Servicemanagement*. 2. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36 (2) 1994, 9-28.

Ringlstetter, M. & Kaiser, S. (2007). *Positives Personalmanagement in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen*. In: Gouthier, M., Coenen, C., Schulze, H. & Wegmann, C. (Hrsg.). *Service Excellence als Impulsgeber*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Rosenberger, B. (2013). Teil des Ganzen sein. Fachkräfte nicht nur gewinnen, sondern halten. *Handling*, (9) 2013, 16.

Sammet, S. (2006). Lukrative Alternativen zur Gehaltserhöhung. *Karriere*, (11) 2006, 136-139.

Schirmer, U., Walter, V. & Woydt, S. (2009). *Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Scholz, C. (2011). *Grundzüge des Personalmanagements*. München: Vahlen Verlag.

Schulte, C. (2011). *Personal-Controlling mit Kennzahlen*. 3. Auflage. München: Vahlen Verlag.

Schüller, A. (1967). *Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland: sichere Domänen selbstständiger mittelständischer Unternehmen?*. Köln: Westdeutscher Verlag.

Stephan, J. & von Rundstedt, S. (2010). Mehr Spielraum im Job. *Werben und Verkaufen*, (20) 2010, 64-65.

Thiele, S. (2009). *Work-Life-Balance. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG.

vom Hofe, A. (2005). *Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac

von **Rosenstiel, L. & Nerdinger, F.** (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Warr, P., Clapperton, G. & Freundl, H. (2011). *Richtig motivieren mehr leisten. Konzepte und Instrumente zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Weiland, A. (2011). *Personalentwicklung für die Praxis. Werkzeuge für die Umsetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wolf, G. (2013). *Mitarbeiterbindung*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Internetquellen

BMFSFJ, 2005, Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, eingesehen am 18/11/2014 von <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

BMFSFJ, 2014, Kabinett beschließt Gesetzentwurf zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, eingesehen am 13/01/2015 von <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen,did=210178.html>

Ernst & Young GmbH, 2013, *Absolventenstudie 2012/2013*, eingesehen am 18/11/2014 von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf)

Gabler Wirtschaftslexikon (Definition: Humankapital), eingesehen am 10/01/2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/humankapital.html>

Gabler Wirtschaftslexikon (Definition: Human Ressource Management), eingesehen am 10/01/2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/human-resource-management.html>

Gabler Wirtschaftslexikon (Definition: Makroökonomie), eingesehen am 10/01/2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/makrooekonomik.html>

Gabler Wirtschaftslexikon (Definition: Mikroökonomie), eingesehen am 10/01/2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mikrooekonomik.html>

Gabler Wirtschaftslexikon (Definition: Peergruppen), eingesehen am 10/01/2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/peer-group.html>

ANHANG

A. Auflistung von möglichen Kennzahlen zur Familienfreundlichkeit entnommen von Althausen et al. 2008, S. 121:

- Kinder pro Mitarbeiter,
- Alter der Kinder,
- Anzahl Alleinerziehende,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit,
- Durchschnittliche Dauer genommener Elternzeit pro Kind/pro Mitarbeiter,
- Frauen in Führungspositionen,
- Frauen mit Kind(ern) in Führungspositionen,
- Inanspruchnahme von bestehenden Leistungen des Unternehmens z.B.
 - Geburtsbeihilfe,
 - Notfallbetreuung,
 - betrieblich unterstützte Kinderbetreuung,
 - Teilzeit,
 - Flexible Arbeitszeit,
 - Telearbeit,
- Anteil Bewerberinnen und Bewerber mit Kind(ern),
- Krankheitstage pro Mitarbeiter wegen Krankheit der Kinder,
- Kündigungen nach oder während der Elternzeit unterteilt in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Angehörige pflegen,
- Besetzungskosten für externe Kosten,
- Veränderung des Durchschnittsalters,
- Anteile nach Altersklassen und deren Verschiebungen im Zeitverlauf,
- Veränderung in der Verteilung bei qualifizierten Fach- und Führungskräften nach Altersstufen

EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname